

Revista econòmica de Catalunya



Meia
18.3.07

**Responsabilitat social
i bon govern de l'empresa**



9 Presentació

11 Premis Joan Sardà i Dexeus 2006

Revista d'Economia

13 Incubadores d'empreses: un instrument de suport a l'emprenedoria amb bona salut a Catalunya

JOSÉ M. ALONSO I FREDERIC MARIMON

32 Implicacions de la gestió centralitzada dels aeroports a Espanya

GERMA BEL I XAVIER FAGEDA

45 Anàlisi de la competitivitat de les manufactures catalanes a la UE-25 des de la perspectiva del *quality gap*

TATIANA FERNÁNDEZ SIRERA

Núm. 55
Data de tancament:
Març 2007

Dossier: Responsabilitat social i bon govern de l'empresa

62 Introducció

ORIOL AMAT, IGNASI CASANOVAS,
MONTSERRAT CASANOVAS I ENRIC GENESCA

64 Govern corporatiu: una aproximació històrica

MIGUEL ANGEL GARCIA CESTONA
I EDUARDO RODES

76 Una aproximació internacional del govern de les empreses

RAFEL CRESPI

85 El Codi Unificat de Bon Govern

VICENTE SALAS FUMÁS

94 El bon govern de les caixes d'estalvis

JOAN CALS

103 Responsabilitat social i creació de valor per a l'accionista: Objectius contraposats o complementaris?

ANTONI ARGANDONA

110 Dimensió ètica del *management*

DOMÈNEC MELÉ

119 L'empresa socialment responsable

JOSEP M. LOZANO

130 Entrevista a Manuel Conthe, president de la CNMV

AURORA MASIP

Crítica de llibres

**139 Economia i política de la privatització
 local**
NURIA BOSCH

**141 La indústria bancària en el marc
 de Basilea II**
ANTONI GARRIDO

143 Notícia de llibres



www.gencat.cat/finempresa

FinEmpresa, el camí més fàcil per arribar al millor finançament

Si tens un projecte empresarial, a
www.gencat.cat/finempresa trobaràs tots
els instruments de finançament de la Generalitat
de Catalunya perquè escullis el que més
s'adequa a les necessitats de la teva empresa.

FinEmpresa
Solucions en línia
per al finançament de la teva empresa



**Generalitat
de Catalunya**



Qui t'acompanya quan fas negocis a l'estranger?

BancaEmpreses

Servei Comerç Exterior

Tota empresa necessita ampliar el seu marge de negoci i el comerç exterior és una bona opció per trobar noves oportunitats comercials.

El Servei Comerç Exterior de Caixa Sabadell és una plataforma de solucions globals per a les operacions internacionals de l'empresa que compta amb l'aval de cooperar amb organismes, entitats financeres i una xarxa de més de 2.000 corresponsals situats als principals centres mundials de negoci.

Caixasabadell BancaEmpreses, la millor resposta financera.

En civisme, fem un bon equip

Col·labora amb el teu ajuntament

www.diba.cat



Diputació
Barcelona
xarxa de municipis



El banc que posa al teu costat un **Consultor Financer Personal** quan i on ho necessitis

Un Banc sense guixetes ni cues, fet a la teva mida. Pensat per a donar-te més servei i més valor. Amb un **Consultor Financer Personal**, sempre el mateix professional, que vindrà a visitar-te on i quan tu vulguis. Sense cap cost. Sempre obert, 24 hores al dia, 7 dies sobre 7. Amb només una trucada

operes sobre els teus comptes i les controls des del teu televisor o, si ho prefereixes utilitza Internet. Amb tota facilitat. Aquest és el nostre banc. Un banc europeu. Per a més informació truca'ns. Descobriràs que el banc que sempre has desitjat, existeix.



Servei d'atenció al client:

902 15 25 95

www.fibancmediolanum.es

Avda. Diagonal, 668 - 670

08034 Barcelona

*Més que un
banc
tradicional i
molt més
que un banc
on line.*

***Ara hi ha alguna cosa
més fàcil que parlar
amb els ulls***

Només cal que passis per la teva oficina i que ens expliquis els teus somnis. Perquè, parlis com parlis, desitgis el que desitgis, a "la Caixa" t'escoltem. I amb el Préstec Estrella t'ho posem fàcil.

Parlem?



Entitats col·laboradores



El número 55 de la *Revista Econòmica de Catalunya* s'inicia amb una nota de presentació de l'edició 2006 dels premis Joan Sardà i Dexeus. Lliurats com és habitual en el transcurs de la Jornada dels Economistes, aquest cop van recaure en Germà Bel i Anton Gasol, en l'apartat de llibres, i en el periodista Joan Armengol en la categoria que reconeix la trajectòria professional en la divulgació de l'economia.

Ve a continuació la secció «Revista d'Economia», integrada aquest cop per tres articles. En el primer, José M. Alonso i Frederic Marimon, a partir d'una enquesta telefònica realitzada als gerents dels vivers d'empresa catalans, analitzen les característiques immobiliàries i logístiques dels vivers d'empreses de Catalunya, aprofundint en detalls com ara la seva ubicació —comarca, grandària del municipi i situació dins del municipi—, la seva capacitat —nombre d'oficines i tallers disponibles i superfície d'aquests espais— i les característiques dels locals i els preus de lloguer. Valoren també el grau d'èxit dels esmentats vivers, estudiant aspectes com ara la creació/tancament de vivers, el nivell d'ocupació, les ampliacions recents i les perspectives d'ampliació. Germà Bel i Xavier Fageda, per la seva part, analitzen la singularitat que comporta la gestió pública i centralitzada dels aeroports a Espanya i les implicacions que se'n deriven per als aeroports ubicats a les diferents regions espanyoles, particularment a Catalunya. Per tal de dur a terme aquesta anàlisi es realitza, en primer lloc, una revisió exhaustiva de les pràctiques de gestió dels aeroports a Europa i als països anglosaxons en termes de propietat, finançament i relacions amb les companyies aèries. Tot seguit, es detallen les principals característiques del model espanyol i s'analitza el comportament inversor d'AENA, l'empresa gestora dels aeroports a Espanya, des d'una perspectiva històrica. Finalment, s'examinen les conseqüències econòmiques que, particularment per a l'aeroport de Barcelona, suposa el fet que el sistema centralitzat afavoreixi la centralització del trànsit de llarga distància a l'aeroport de Madrid, i s'argumenten els principals beneficis econòmics que es poden derivar d'un procés de reforma cap a la descentralització de la gestió dels aeroports. Tatiana Fernández, finalment, estudia la competitivitat de les manufactures catalanes a la UE-25, el seu mercat principal d'exportacions, a partir de l'evolució de la taxa de cobertura exterior, la relació d'intercanvi en preus, el coeficient estandaritzat d'avantatge comparatiu revelat i la quota de mercat. Construeix també l'indicador del *quality gap*, que permet comparar la qualitat de les exportacions catalanes a la UE-25 amb la mitjana de les exportacions intracomunitàries proporcionant una informació addicional que ens permet comprendre millor l'evolució dels patrons de competitivitat de les activitats manufactureres catalanes a la UE-25.

Coordinat pels professors Oriol Amat, Ignasi Casanovas, Montserrat Casanovas i Enric Genescà, el dossier central aborda, amb l'ajut de destacats i reconeguts especialistes (Antonio Argandoña, Miguel Ángel García Cestona, Eduardo Rodes, Joan Cals, Rafel Crespi, Josep Maria Lozano, Domènec Melé i Vicente Salas) dues qüestions, certament relacionades, de gran actualitat en el món de l'empresa: el bon govern i la responsabilitat social corporativa.

Completa i complementa de forma magistral el dossier una entrevista amb Manuel Conthe, president de la Comissió Nacional del Mercat de Valors, i un dels impulsors del Codi Unificat de Bon Govern. No debades, la major part dels mitjans de comunicació han batejat aquest codi com a Codi Conthe. La defensa de la figura del conseller independent, els pros i contres que

generen els blindatges estatutaris, la defensa de la incorporació de la dona als consells d'administració i les obligacions informatives de les caixes d'estalvi, són algunes de les qüestions tractades al llarg de l'entrevista, realitzada per la periodista Aurora Masip.

Premis Joan Sardà i Dexeus 2006

El dia 9 de novembre del 2006 va tenir lloc la ja tradicional Jornada dels Economistes. Articulada al voltant del tema «El paper dels economistes en els actuals reptes de la societat», va celebrar-se, com les anteriors, a les quatre seus territorials del Col·legi (Barcelona, Girona, Lleida i Tarragona) i va comptar amb la presència de més d'un miler d'economistes. Després de la sessió inaugural, presidida pel Conseller d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya, Antoni Castells, l'alcalde de Barcelona, Jordi Hereu, i el degà del Col·legi, Jordi Conejos, Salvador Alemany, conseller delegat d'Abertis, va impartir la conferència d'obertura.

Coincidint amb la celebració de la Jornada, es van atorgar els premis Joan Sardà i Dexeus que concedeix la *Revista Econòmica de Catalunya*. En aquesta edició, les obres *Economía y política de la privatización local*, de Germà Bel, i *La industria bancaria en el marco de Basilea II*, d'Anton Gasol, van obtenir ex aequo el premi al millor llibre d'economia. El premi a la trajectòria professional en la divulgació de l'economia va ser concedit a Joan Armengol, periodista del diari *Avui*.



El periodista del diari *Avui*, Joan Armengol, premi a la trajectòria professional en la divulgació de l'economia.



Gernà Bel, l'altre guanyador del premi al millor llibre d'economia, s'adreça als assistents a la jornada.



Un dels dos guanyadors del premi al millor llibre d'economia, Anton Gasol, recull el seu guardó.

Incubadores d'empreses: un instrument de suport a l'emprenedoria amb bona salut a Catalunya

JOSÉ M. ALONSO MARTÍNEZ* | FREDERIC MARIMON VIADU**

*Universitat de Lleida

**Universitat Internacional de Catalunya

ABSTRACT

The business incubators were newness in Catalonia during the last decade. They proliferated throughout all Catalan geography, although during the last three years there have appeared some stabilization signals in the sector. Actually, it has only been created two new business incubators and the existing ones have not increased their supply, neither in physical available space nor in new services. It is observed that the profile of the existing incubators explains the strong presence of service companies. Thus, a clear attempt of specialization of the incubators is detected. At the same time, the virtual incubators and incubators linked to universities are arising new models that could be the paradigm of business incubators from now on.

REVISTA
D'ECONOMIA

1. INTRODUCCIÓ

Existeix un consens generalitzat, tant en àmbits polítics com educatius, pel que fa a la importància de la creació de noves empreses com a revulsiu bàsic per a la prosperitat de l'economia d'una determinada àrea geogràfica. Però tan important com el naixement de noves empreses és el fet que arribin a consolidar-se en els seus respectius mercats.

Segons Eisenhardt i Schoonhoven (1990), moltes de les noves empreses que es creen desapareixen durant els primers anys de vida o llangueixen amb una dimensió reduïda. D'aquí ve l'interès creixent dels governs municipals i regionals tant per facilitar la creació de noves empreses com per protegir els seus primers anys de funcionament.

En els últims vint anys s'ha incrementat la importància atribuïda a les incubadores com a mecanismes per millorar el desenvolupament econòmic i tecnològic de les nacions a través de la promoció de l'augment d'idees emprenedores i del suport al creixement de les empreses establertes recentment.

Moltes agències de desenvolupament, governs i altres institucions públiques han adoptat les incubadores com un instrument per reduir la probabilitat de fracàs i accelerar el procés de creació d'empreses.

Rice (2002) assenyalava que l'instrument més utilitzat per les administracions per donar suport a l'emprenedor són les incubadores d'empreses. Anteriorment, Mian (1997) també conclou que entre les diferents alternatives dissenyades durant els últims anys per pal·liar el problema de l'alt percentatge de fracàs de noves empreses destaca el de la incubadora de petites empreses.

La United States National Business Incubation Association (USNBIA, 2006) defineix les incubadores d'empreses com «un instrument de desenvolupament econòmic dissenyat per accelerar el creixement i l'èxit de les empreses emprenedores a través d'una sèrie de serveis i recursos de suport a les empreses. El principal objectiu d'una incubadora d'empreses és produir empreses

d'èxit que puguin abandonar el programa sent viables financerament i sense cap dependència».

La NBIA (National Business Incubation Association), que és l'associació professional d'incubadores d'empreses més gran en l'àmbit mundial, assenyala que el nombre d'incubadores d'empreses en l'àmbit mundial ha passat de mil el 1996 a quatre mil el 2006 (www.nbia.com).

Carayannis i Von Zedtwitz (2005) assenyalen com un indicador de la utilitat de les incubadores d'empreses que més de mil incubadores han estat establertes en els últims anys basades en diversos models de negoci d'incubació diferents (entitats sense ànim de lucre, entitats amb ànim de lucre, entitats públiques/privades, etc.), que classifiquen en cinc arquetips d'incubadora: la incubadora d'universitat, la incubadora independent comercial, la incubadora de negocis regional, la incubadora interna d'empresa i la incubadora virtual.

Grimaldi i Grandi (2003) tracen un mapa d'incubadores de negoci en quatre categories: Business Innovation Centres (BIC), Incubadores d'Empreses d'Universitat (UBI), Incubadores Independents Privades (IPI) i Incubadores Corporatives Privades (CPI).

Com podem veure, el concepte d'incubadora tendeix a associar-se amb aproximacions completament diferents, per la qual cosa es tracta d'un concepte paraigua. La paraula *incubadora* és utilitzada per denotar institucions amb objectius completament diferents i es poden classificar segons els seus patrocinadors o segons els seus objectius. En el nostre estudi, que va partir del llistat de viviers del CIDEM, es barregen diferents tipologies d'incubadores, ja que hi trobem viviers, centres d'empreses o centres de negocis, BIC (Business Innovation Centre) o CEEI (Centres Europeus d'Empreses i Innovació), i no tots enfocats a empreses de nova creació.

Els viviers d'empreses, que és el nom més utilitzat a Espanya per descriure aquest tipus d'incubadores, són una infraestructura que permet acollir una empresa per sostenir-la durant la difícil fase dels primers anys. Durant aquesta etapa, la nova empresa utilitza els serveis que li proveeix el viver, pagant un lloguer que inclou tant la cessió d'uns metres quadrats d'oficina com altres serveis de suport a l'activitat empresarial (OCDE, 1994).

Els viviers, en general, i els catalans, en particular, presten una àmplia gamma de serveis que, a més de l'oferta d'espai físic, bé per a oficines o bé per a tallers, inclou uns serveis bàsics com telèfon, fax, sala de reunions, accés a Internet, servei de neteja, seguretat, etc., i uns altres serveis complementaris, oferts per la majoria dels viviers: comptabilitat, aparcament, *mailing*, servei de consultoria, programes de formació empresarial, etc., i que generalment es paguen segons el seu ús (Marimon i Alonso, 2005).

El benefici que el viver genera per a l'emprenedor no acaba aquí. Segons analitzen Hansen *et al.* (2000), les incubadores són també una de les formes emergents de models organitzatius que, a més d'espai d'oficines, finançament i serveis bàsics, ofereixen poderoses connexions empresarials, de manera que permeten a les empreses de nova creació superar els seus competidors en el mercat. En efecte, el viver permet a la nova empresa estar en un entorn que li facilita la creació d'un *network* que pot representar un avantatge competitiu respecte de competidors que treballen fora d'aquesta xarxa. En aquest sentit, Marimon i Alonso (2005) afirmen que les empreses residents en un viver valoren positivament el fet de poder establir relació amb altres empreses veïnes en el viver.

En la mesura que els viviers siguin capaços de prestar més serveis i de major valor per a l'emprenedor seran capaços d'atreure iniciatives empresarials de sectors d'activitat més desenvolupats. En efecte, com assenyalen Marimon i Alonso (2005), es pot establir una classificació de viviers: els tradicionals i els especialitzats. Els primers ofereixen serveis bàsics i, per tant, només són capaços d'albergar empreses amb activitat empresarial de perfil «tradicional». No obstant això, les iniciatives empresarials relacionades amb empreses innovadores i de base tecnològica, i en molts casos amb les noves tecnologies de la informació i de la comunicació (TIC), requereixen serveis més sofisticats que no són capaços d'oferir tots els viviers. Aquests són els viviers especialitzats i ofereixen oficines equipades perquè puguin operar aquestes empreses. Bàsicament significa que ofereixen un bon accés a Internet i una sala de videoconferències. A més d'aquests viviers especialitzats en empreses innovadores i de base tecnològica, en molts casos amb les TIC, en el cas de

Catalunya també trobem alguns viviers especialitzats en el sector agroalimentari, o en la biotecnologia, la biomedicina o la química fina.

Per tant, el tipus d'empreses que atraurà el viver va en funció del perfil del viver. Està en mans de les administracions que gestionen aquests viviers decidir el tipus d'activitat econòmica que desitgen promoure. Cada viver tindrà una estratègia d'acceptació de noves empreses, que ha de ser coherent tant amb el tipus de sector que es desitja promoure en una àrea geogràfica com amb l'equipament d'aquests viviers.

El principal objectiu dels viviers tradicionals sol ser fomentar la creació d'empreses en un lloc determinat i promoure el desenvolupament econòmic del territori. És per això que molts d'aquests viviers han estat promoguts per governs nacionals o autoritats locals i municipals. Els viviers especialitzats normalment són gestionats pel sector privat i per les universitats i és habitual que centrin la seva activitat en el suport a empreses innovadores i relacionades amb les noves tecnologies.

Originàriament, l'emprenedor amb iniciatives d'activitat empresarial tradicional requeria el tipus de serveis que prestaven els viviers tradicionals. En la mesura que les noves iniciatives estaven relacionades majoritàriament amb les noves tecnologies de la informació i les comunicacions, van aparèixer els viviers especialitzats.

A més dels viviers tradicionals i els especialitzats, es podria distingir un tercer tipus de viver. Així, emergeix recentment la figura del viver virtual, d'acord amb la nova situació econòmica caracteritzada per un alt grau de globalització i deslocalització. Aquest tipus de viver és una plataforma de continguts i serveis d'alt valor afegit creada a partir de les noves tecnologies i xarxes de telecomunicacions. Aquests viviers permeten prestar un servei als emprenedors amb independència de la seva ubicació física. Barcelona Activa està desenvolupant aquest tipus de viver d'empreses.

En tot cas, la proliferació de viviers de tot tipus durant els últims anys ha propiciat un interès creixent per estudiar el paper d'aquestes entitats, i el debat s'ha anat enriquint. Des de fa anys, els autors que investiguen el paper dels viviers d'empreses coincideixen en el fet que cal proporcionar un ambient adequat en què l'emprenedor trobi suport en tècniques de direcció (*management*) i màrqueting, disposi d'uns serveis bàsics a baix cost i trobi accés al capital (Gatewood *et al.*, 1985; Peterson, 1985; Allen, 1985).

Catalunya ha tingut tradicionalment una elevada taxa d'emprenedors, la qual cosa ha determinat l'estructura industrial formada per empreses petites i mitjanes que té en l'actualitat (Solé *et al.*, 2003). La proliferació d'empresaris en la geografia catalana segurament s'explica per les pròpies característiques de la població del territori. El factor crític per fundar noves empreses és la motivació personal (Cooper, 1985). En la mesura que hi hagi persones amb motivació per iniciar noves aventures empresarials, hi haurà més densitat d'empreses i n'hi haurà més que podran sobreviure i créixer. Per això, el paper dels viviers a Catalunya està ben acceptat, i no hi ha dubte que n'existeix una forta clientela potencial.

2. OBJECTIUS DE L'ESTUDI

En la literatura especialitzada hi ha diferents estudis que han analitzat molts aspectes relacionats amb els viviers d'empreses i la creació de noves empreses. Burt (1997) analitza l'impacte del capital humà de l'emprenedor; Gatewood *et al.* (1985) fan una anàlisi molt genèrica de tipus descriptiu dels primers viviers; Gómez i Galiana (1998) estudien l'impacte del viver sobre l'èxit de les empreses que s'hi alberguen; Peterson (1985) també fa una descripció genèrica del paper del viver; Veciana (1998) i després Urbano i Veciana (2001) analitzen l'impacte dels partits polítics que lideren els governs locals propietaris dels viviers sobre la qualitat del servei que presten aquests serveis. Solé *et al.* (2003) ofereixen una anàlisi global de l'emprenedoria a Catalunya. Marimon i Alonso (2005) analitzen els serveis dels viviers que operen a Catalunya i en descriuen dos perfils.

En aquest article pretenem valorar el grau d'èxit dels vivers d'empreses de Catalunya, conèixer-ne les característiques des del punt de vista immobiliari i de mercat i analitzar com han evolucionat en els últims tres anys.

L'objectiu de l'estudi no és veure quins serveis ofereixen —Marimon i Alonso (2005) ho han analitzat recentment—, sinó conèixer la seva estructura des del punt de vista immobiliari o logístic, és a dir, volem aprofundir en detalls com la ubicació —comarca, grandària del municipi i situació dins del municipi—, la capacitat —nombre d'oficines i tallers disponibles i superfície d'aquests espais— i les característiques dels locals i els preus de lloguer. Tots aquests aspectes a analitzar són variables pròpies d'un estudi de mercat centrat en l'anàlisi de l'oferta: el mercat d'oficines en règim de viver. Per altra banda, l'èxit dels vivers es mesurarà per la creació/tancament de vivers, pel nivell d'ocupació, les ampliacions recents i les perspectives d'ampliació.

3. METODOLOGIA

Per abordar aquest objectiu s'ha realitzat una enquesta telefònica als gerents dels vivers d'empresa catalans. L'enquesta s'ha repetit en dos anys: l'abril del 2004 i l'abril del 2006. D'aquesta forma s'introdueix també una dimensió temporal a l'estudi per permetre analitzar tendències.

En primer lloc, s'ha fet una anàlisi descriptiva dels vivers catalans l'any 2004. Hem realitzat una anàlisi bàsica d'algunes característiques dels vivers i, posteriorment, hem efectuat una anàlisi de correlacions entre parells de variables i anàlisis de taules de contingència que ens ha permès observar comportaments de vivers en funció de l'àrea geogràfica. D'aquesta forma es respon als dos objectius que s'acaben de plantejar.

En el següent pas, a través d'una anàlisi factorial, s'han trobat els trets que caracteritzen els vivers d'empreses.

Al final de l'article s'inclouen unes conclusions que poden ser d'interès per als tres agents que es troben en el món dels vivers: els emprenedors, els gestors dels vivers i, finalment, les administracions i les institucions propietàries dels vivers.

3.1. Descripció de la mostra

Durant el mes d'abril del 2004 es va realitzar una enquesta a 30 vivers d'empreses situats a Catalunya. És una mostra altament representativa de la població existent. L'únic cens de vivers catalans del qual es disposa és l'elaborat pel CIDEM, en el qual constaven 26 vivers el 2003 (CIDEM, 2003). Marimon i Alonso (2005) van catalogar 28 vivers durant l'any 2003. Els responsables d'aquest estudi s'han posat en contacte amb els responsables de 30 vivers a Catalunya l'abril del 2004 i han tornat a acudir a la mateixa mostra l'abril de l'any 2006. S'han incorporat a l'estudi 5 nous vivers que, o bé s'han creat recentment, com el CEEI Lleida i el viver d'empreses de Celrà (Girona), o no havien estat detectats en l'estudi inicial (Biocampus UAB, Viver UdG i el viver de les Franqueses del Vallès). A més d'aquestes 35 incubadores d'empreses, no hem inclòs en l'estudi el Centre de Convencions i Negocis de Badalona perquè no s'ajusta a la tipologia dels vivers analitzats, ni el Centre d'Innovació Les Cúpules de la Fundació Bosch i Gimpera de la UB, perquè únicament es dedica a assessorar.

En aquests dos anys (vegeu l'annex 1 i l'annex 2) no s'han detectat diferències significatives, encara que destaca l'augment de la capacitat d'espai d'oferta a la província de Lleida, que ha passat de 19 locals el 2004 a 51 locals el 2006, i les bones perspectives de futur a les comarques gironines, ja que a més del nou viver de Celrà, es troben en construcció un viver d'empreses a Sant Feliu de Guíxols, un altre a Santa Coloma de Farners i un altre a la Universitat de Girona.

A continuació passem a descriure la mostra de l'estudi amb les dades obtingudes l'any 2004 i amb els comentaris oportuns sobre les diferències detectades amb les dades del 2006. En primer lloc, la taula 1 mostra la distribució de vivers catalans segons la província on operen.

TAULA 1
SEGMENTACIÓ DE VIVERS D'EMPRESES A CATALUNYA PER PROVÍNCIA (2006)

		FREQUÈNCIA	PERCENTATGE	PERCENTATGE VÀLID	PERCENTATGE ACUMULAT
Vàlids	Barcelona	23	62,2	62,2	62,2
	Tarragona	6	16,2	16,2	78,4
	Lleida	3	8,1	8,1	86,5
	Girona	5	13,5	13,5	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Òbviament, la província més representada és Barcelona, la quantitat de viviers situats a les altres tres províncies és molt inferior, i la de Lleida és la que menys viviers presenta, només 3, i 2 ubicats a la capital.

A més de la localització per províncies, cal assenyalar que només trobem incubadores d'empreses en 19 comarques catalanes i que als municipis de Barcelona, Tarragona, Lleida i Cerdanyola del Vallès trobem més d'una incubadora.

Si observem la grandària de les poblacions que els acullen, considerant com a grandària el nombre d'habitants, solament 13 viviers dels 35 analitzats el 2006 es troben en poblacions de menys de 30.000 habitants, i solament 5 es podrien considerar situats en entorns pròpiament rurals amb poblacions inferiors a 10.000 habitants.

A més de l'anàlisi en l'àmbit municipal, també s'ha fet una altra segmentació en funció de la ubicació geogràfica del viver dins del municipi i s'han establert tres categories per distingir la posició relativa entre aquest i el nucli de població (vegeu taula 2). La majoria dels viviers es troben integrats en el nucli urbà de la població (43,2%) o en un polígon industrial (43,2%), mentre que només un 13,5% se situa als afores de la ciutat.

TAULA 2
SEGMENTACIÓ DE VIVERS D'EMPRESES A CATALUNYA EN FUNCIO DE LA UBICACIÓ (2006)

		FREQUÈNCIA	PERCENTATGE	PERCENTATGE VÀLID	PERCENTATGE ACUMULAT
Vàlids	Nucli urbà	16	43,2	43,2	43,2
	Afores	5	13,5	13,5	56,8
	Polígon	16	43,2	43,2	100,0

Cal destacar que gairebé la totalitat de viviers tenen una única seu; només 4 viviers tenen dues localitzacions —els viviers de Reus, Valls, Terrassa i Barcelona Activa—, principalment per poder-hi situar empreses de serveis i empreses industrials.

4. DESCRIPCIÓ DELS VIVERS D'EMPRESES CATALANS

En primer lloc, hem d'assenyalar que d'entre els 35 viviers d'empreses analitzats, hem de distingir que, a més dels viviers d'empreses en l'accepció més clàssica del terme, vam trobar altres tipus d'incubadores: 2 CEEI (Centres Europeus d'Empresa i Innovació); 1 centre d'empreses en el Parc Tecnològic de Cerdanyola del Vallès; 3 viviers vinculats a universitats en parcs científics i tecnològics (Bioincubadora CIDEM PCB; Biocampus UAB i el viver d'empreses de base tecnològica de la UdG); 1 centre de negocis (Nodus Barberà); 1 viver inclòs en un parc tecnològic (Barcelona Activa); 2 que inclouen un Centre de Negocis (REDESA i CENIT). També s'ha inclòs en l'estudi el viver de Rubí pel fet que apareix a la llista inicial del CIDEM, encara que en l'actualitat ja no cedeix espais, sinó que simplement assessora emprenedors.

1. Segons l'informe Aguirre Newman 2005, els preus de lloguer mensual d'oficines en zones perifèriques de Barcelona es van situar en 14,55 €/m² el gener del 2005, i en 18,05 €/m² en les zones prime. (http://www.aguirrenewman.com/es/servicios/mercado/ofi_enero_bcn_05.asp)

L'oferta física d'espai dels viviers catalans es pot segmentar en oferta d'oficines i oferta de tallers. L'oferta d'oficines quadruplica la de tallers. No obstant això, hi ha una gran variabilitat en la capacitat dels viviers, tant de tallers disponibles per al lloguer com d'oficines. En efecte, hi ha un viver que només ofereix 3 oficines i un altre que té capacitat per oferir-ne fins a 155. El rang de variabilitat de nombre de tallers oferts va des de 4 fins a 19 (vegeu taula 3).

TAULA 3
NOMBRE MITJÀ D'OFICINES I TALLERS DISPONIBLES EN ELS VIVERS D'EMPRESES

	N	MÍNIM	MÀXIM	MITJANA	DESV. TIP.
Nombre d'oficines	32	3	155	17,72	28,077
Nombre de tallers	16	4	19	8,44	4,412
N vàlid (segons llista)	15				

Per tant, aquests viviers tenen una capacitat considerable per oferir metres quadrats d'espai. També és interessant analitzar la grandària de les oficines i els tallers (taula 4).

TAULA 4
GRANDÀRIA MITJANA DE LES OFICINES I ELS TALLERS DISPONIBLES EN ELS VIVERS D'EMPRESES (EN M²)

	N	MÍNIM	MÀXIM	MITJANA	DESV. TIP.
Grandària mitjana oficines	33	11	42	24,63	9,56571
Grandària mitjana tallers	17	39	200	88,35	40,32050
N vàlid (segons llista)	15				

La grandària mitjana de les oficines és de 25 m² i la dels tallers, de 90 m². És una grandària reduïda. També el preu és ajustat (vegeu taula 5). El preu mitjà mensual (sense IVA) durant el primer any de permanència és de 10 € per metre quadrat d'oficina i de 7,5 € per metre quadrat de taller. Són preus clarament per sota del preu de mercat. Els preus mitjans d'oficina a Catalunya durant el 2004 es van situar a l'entorn dels 14,55 €/m²¹. En el transcurs de l'any 2006, els preus de lloguer a Barcelona s'han anat apujant: des del 2002 fins a octubre de 2006 han pujat gaire bé el 9%. El preu mitjà al 2006 se situa per tant al voltant dels 15,8 €/m² (Cusham & Wakefield, 2006).

TAULA 5
PREU DEL LLOGUER MITJÀ DE LES OFICINES I ELS TALLERS EN ELS VIVERS D'EMPRESES EN EUROS/M² (2006)

	N	MÍNIM	MÀXIM	MITJANA	DESV. TIP.
Preu net oficines	32	4,7	21,4	9,738	4,1135
Preu net tallers	17	2,1	24,0	7,424	5,5497
N vàlid (segons llista)	15				

Tenim, per tant, que gran part dels viviers tenen la seva ubicació en el nucli urbà de les poblacions, presenten una gran oferta principalment d'oficines, amb espais més aviat reduïts i a uns preus sensiblement per sota dels de mercat. Alguns dels entrevistats comenten que a l'hora d'es-

tablar el preu públic del viver s'ha tingut en compte el preu del mercat i s'hi ha realitzat una reducció del 25%. Entre els anys 2004 i 2006 els preus dels lloguers només s'han modificat amb els increments de l'IPC reals. Pel que fa als preus assenyalats en l'estudi, ja competitius en els seus mercats, s'ha de tenir en compte que en alguns casos els promotors realitzen bonificacions en el lloguer que impliquen pagar de forma incremental per a cada trimestre durant el primer any només el 25%, el 50% i el 75% del preu total, per arribar finalment durant el quart trimestre a pagar el 100% del preu del lloguer.

Les característiques dels locals fan pensar que presumiblement els vivers estan més capacitats per albergar empreses de serveis que empreses manufactureres, ja que aquestes últimes necessiten unes característiques específiques, com ara una major superfície, una major altura, accés a nivell de carrer per a càrrega i descàrrega de materials, insonorització en algun cas, etc. Efectivament, s'observa que el 52,9% dels vivers se senten més pròxims a albergar únicament empreses de serveis. La taula 6 mostra una segmentació de vivers en funció del tipus d'empreses que acullen. S'han establert dues categories, els vivers mixts, que acullen tant empreses de serveis com empreses de tipus industrial o laboratoris, i els vivers serveis, que alberguen bàsicament empreses de serveis, en molts de casos relacionades amb les TIC. Destaca el fet que no hi ha cap viver que ofereixi únicament espai per a tallers, ja que tots els que ofereixen espai per a tallers ofereixen també espai per a oficines. L'única excepció seriosa és la Bioincubadora CIDEM-PCB, que ofereix 6 espais per a laboratoris utilitzats actualment per empreses de biotecnologia i química fina. A més, entre els vivers classificats com a mixts, en vam trobar 4 que tenen una doble ubicació, a fi de separar clarament la zona d'oficines de la zona de tallers.

TAULA 6
SEGMENTACIÓ DELS VIVERS CATALANS EN FUNCIÓ DEL TIPUS D'EMPRESA ACOLLIDA

		FREQUÈNCIA	PERCENTATGE	PERCENTATGE VÀLID	PERCENTATGE ACUMULAT
Vàlids	Mixts	16	43,2	47,1	47,1
	Serveis	18	48,6	52,9	100,0
	Total	34	91,9	100,0	
Perduts	Sistema	3	8,1		
	Total	37	100,0		

El següent pas de l'anàlisi és sobre el sector concret d'activitat econòmica que desenvolupen les empreses acollides. Hi ha vivers focalitzats o centrats en empreses d'un únic sector d'activitat econòmica? La resposta majoritària és que no. Tal com mostra la taula 7, només el 24,3% de la mostra afirma que té una especialització en aquest sentit, i aquest és un criteri important a l'hora de valorar la incorporació d'una empresa candidata al viver. Com a exemple podem destacar el viver de Vilafranca del Penedès especialitzat en empreses del sector agroalimentari, la Bioincubadora CIDEM-PCB de Barcelona, el viver de Mataró per a empreses de base tecnològica o els dos CEEI especialitzats en empreses innovadores, tot i que aquesta característica és més un desig que no pas un requisit en la majoria de vivers.

TAULA 7
SEGMENTACIÓ DELS VIVERS EN FUNCIÓ DEL SECTOR D'ACTIVITAT DE L'EMPRESA ACOLLIDA

		FREQUÈNCIA	PERCENTATGE	PERCENTATGE VÀLID	PERCENTATGE ACUMULAT
Vàlids	Generalista	28	75,7	75,7	75,7
	Especialitzat	9	24,3	24,3	100,0
	Total	37	100,0	100,0	

Un dels objectius d'aquest estudi és la valoració de l'èxit del viver, i un dels indicadors per mesurar aquest èxit des del punt de vista de la gestió del viver és el grau d'ocupació, que està al voltant del 90% tant pel que fa a oficines com per als tallers (taula 8) en els dos moments de l'estudi. És un índex realment elevat i val a dir que la desviació estàndard és baixa. Pràcticament tots els vivers estan altament ocupats, molts d'ells al 100%. A més, hem d'assenyalar que el grau d'ocupació ha pujat en la majoria dels casos. Crida l'atenció l'increment experimentat en els vivers de la província de Girona.

TAULA 8
GRAU D'Ocupació DELS VIVERS

	N	MÍNIM	MÀXIM	MITJANA	DESV. TÍP.
Ocupació mitjana oficines	31	50%	100%	91,61%	,12803
Ocupació mitjana tallers	15	67%	100%	93,67%	,10801
N vàlid (segons llista)	14				

També considerem que una forma de mesurar l'èxit dels vivers es manifesta en les seves perspectives d'ampliació, en part motivades pels alts nivells d'ocupació. En aquest sentit, tant el 2004 com el 2006, 13 dels vivers analitzats plantegen la possibilitat d'ampliació, és a dir, més d'un 40% consideren seriosament aquesta possibilitat o es troben en procés d'ampliació. La taula de contingència (taula 9), que mostra la variable dicotòmica d'ampliar/no ampliar per a cada any, ens diu que la intenció no ha variat. Aquells vivers que tenien plans de creixement el 2004 encara els tenen avui. Els que no tenien intenció de créixer tampoc no han canviat de postura. Efectivament, l'estadístic *Phi* pren el valor ,713 a nivell de significació ,000.

TAULA 9
TAULA DE CONTINGÈNCIA ENTRE LES VARIABLES DICOTÒMIQUES «INTENCIÓ D'AMPLIACIÓ DEL VIVER» PER ALS ANYS 2004 I 2006

		Intenció d'ampliació 06		Total
		NO (0)	SÍ (1)	
Intenció d'ampliació 04	NO (0)	13	2	15
	SÍ (1)	2	11	13
Total		15	13	28

Menys de la meitat dels vivers tenen plans d'expansió i el temps que ha passat entre el 2004 i el 2006 no ha estat suficient perquè els plans que s'havien començat el 2004 s'hagin materialitzat, o perquè hagin sorgit nous plans. Alguns dels entrevistats comenten que, encara que vegin la necessitat d'ampliació, depenen de la voluntat política dels propietaris del viver per engegar aquests projectes.

Finalment, una altra manera per mesurar l'èxit del viver és el creixement de l'oferta d'espai durant el període d'estudi. En la majoria dels casos, durant aquest període s'ha mantingut l'oferta. Tot i amb això, hem de destacar les ampliacions dels vivers de Castellar del Vallès o Lleida, i la creació del CEEI de Lleida. D'altra banda, val a dir que alguns vivers, com els d'Igualada, Vilafranca del Penedès o Banyoles, han reduït la seva capacitat real d'acollir empreses, ja que han

cedit alguns dels seus espais a l'ajuntament; cambres de comerç; entitats vinculades, com el Centre Regulador de la Denominació d'Origen Penedès; telecentres, etc.

A continuació s'han analitzat les correlacions (taula 10) entre les variables estudiades, per tal d'aprofundir en la descripció dels viviers que l'anàlisi univariant realitzada fins ara ens ha proporcionat. Això permetrà buscar quins perfils de viviers operen a Catalunya.

TAULA 10
CORRELACIONS DE LES VARIABLES DESCRIPTIVES DELS VIVERES CATALANS

		TIPUS D'EMPRESSES	ESPECIALITZACIO DEL VIVER	NOMBRE D'OFICINES	NOMBRE DE TALLERS	PREU NET OFICINES	PREU NET TALLERS
Ubicació	Correlació de Pearson	-,581(*)	,124	,058	,534(*)	,126	-,130
	Sig. (bilateral)	,001	,536	,775	,005	,531	,687
	N	27	27	27	26	27	12
Tipus d'empreses	Correlació de Pearson		,013	,157	-,765(*)	-,082	,322
	Sig. (bilateral)		,948	,417	,000	,680	,261
	N		29	29	28	28	14
Especialització del viver	Correlació de Pearson			,067	,126	,176	,668(*)
	Sig. (bilateral)			,730	,524	,371	,009
	N			29	28	28	14
Nombre d'oficines	Correlació de Pearson				,069	,101	,286
	Sig. (bilateral)				,726	,608	,322
	N				28	28	14
Nombre de tallers	Correlació de Pearson					,126	-,089
	Sig. (bilateral)					,532	,761
	N					27	14
Preu net oficines	Correlació de Pearson						,532
	Sig. (bilateral)						,061
	N						13

(*) La correlació és significativa al nivell 0,01 (bilateral).

Es detecten molt poques correlacions significatives. La ubicació del viver està relacionada amb la tipologia d'empresa acollida i amb el nombre de tallers. Els viviers que ofereixen tallers tendeixen a estar en polígons, mentre que els ubicats en el nucli urbà acullen empreses amb menys necessitats d'espai físic i amb una activitat econòmica més especialitzada. Efectivament, els viviers que tendeixen a acollir empreses de serveis estan localitzats en el nucli urbà i els mixts, en polígons (vegeu taula 11).

TAULA 11
TAULA DE CONTINGÈNCIA ENTRE UBICACIÓ I TIPUS D'EMPRESA ACOLLIDA

		VALOR	ERROR TIP. ASSIMP. (a)	T APROXIMADA (b)	SIG. APROXIMADA
Ordinal per ordinal	Tau-b de Kendall	-,567	,148	-3,809	,000
	Tau-c de Kendall	-,593	,156	-3,809	,000
	Gama	-,818	,132	-3,809	,000
	Correlació d'Spearman	-,584	,151	-3,595	,001(c)
Interval per interval	R de Pearson	-,581	,148	3,566	,001(c)
N de casos vàlids		27			

(a) Assumint la hipòtesi alternativa

(b) Utilitzant l'error típic asimptòtic basat en la hipòtesi nul·la

(c) Basada en l'aproximació normal

Tots els estadístics d'aquesta taula de contingència són significatius: hi ha relació. Els vivers situats en el nucli urbà normalment només ofereixen oficines de lloguer. Els vivers ubicats en polígons industrials ofereixen tallers, a més d'oficines.

També hi ha relació entre el tipus d'empresa acollida i el nombre de tallers. La taula 12 mostra els estadístics de la relació entre les dues variables a nivell de significació ,000. Evidentment, els vivers que acullen empreses manufacturares tenen tallers disponibles.

TAULA 12
TAULA DE CONTINGÈNCIA ENTRE TIPUS D'EMPRESA ACOLLIDA I NOMBRE DE TALLERS

		VALOR	ERROR TIP. ASSIMP. (a)	T APROXIMADA (b)	SIG. APROXIMADA
Ordinal per ordinal	Tau-b de Kendall	-,747	,094	-8,637	,000
	Tau-c de Kendall	-,867	,100	-8,637	,000
	Gamma	-,914	,086	-8,637	,000
	Correlació d'Spearman	-,816	,096	-7,207	,000(c)
Interval per interval	R de Pearson	-,765	,059	-6,065	,000(c)
N de casos vàlids		28			

(a) Assumint la hipòtesi alternativa.

(b) Utilitzant l'error típic asimptòtic basat en la hipòtesi nul·la.

(c) Basada en l'aproximació normal.

La taula 13 és una taula de contingència entre la tipologia d'empresa que acullen els vivers i la província on estan situats. S'observa que les variables no estan relacionades.

Efectivament, com s'observa en la taula següent, els estadístics de la taula de contingència mostren uns p -valors superiors a 0,05. A aquest nivell de significació no es constata relació entre província i tipus d'empresa albergada. No podem dir que els vivers de Lleida acullin preferentment empreses manufacturares, ni que els vivers de Barcelona acullin empreses de serveis.

TAULA 13
TAULA DE CONTINGÈNCIA ENTRE LA PROVÍNCIA I EL TIPUS D'EMPRESA ACOLLIDA

		VALOR	ERROR TIP. ASSIMP. (a)	T APROXIMADA (b)	SIG. APROXIMADA
Ordinal per ordinal	Tau-b de Kendall	-,284	,174	-1,636	,102
	Tau-c de Kendall	-,295	,180	-1,636	,102
	Gamma	-,470	,257	-1,636	,102
	Correlació d'Spearman	-,299	,183	-1,630	,115(c)
Interval per interval	R de Pearson	-,221	,180	-1,180	,248(c)
N de casos vàlids		29			

(a) Assumint la hipòtesi alternativa.

(b) Utilitzant l'error típic asimptòtic basat en la hipòtesi nul·la.

(c) Basada en l'aproximació normal.

A continuació s'analitza la contingència entre província i grau d'especialització del viver. Com s'observa en els següents estadístics d'aquesta taula de contingència (taula 14), tampoc no es pot afirmar que hi hagi correlació significativa estadísticament. No és veritat que els vivers de Barcelona tinguin un criteri més estricte que els de Girona a l'hora de seleccionar candidats al viver en funció de l'activitat econòmica de l'empresa.

TAULA 14
TAULA DE CONTINGÈNCIA ENTRE LA PROVÍNCIA I L'ESPECIALITZACIÓ DEL VIVERS

		VALOR	ERROR TÍP. ASSIMP. (a)	T APROXIMADA (b)	SIG. APROXIMADA
Ordinal per ordinal	Tau-b de Kendall	,185	,129	-1,301	,193
	Tau-c de Kendall	,147	,113	-1,301	,193
	Gamma	,525	,390	-1,301	,193
	Correlació d'Spearman	,195	,137	-1,034	,311(c)
Interval per interval	R de Pearson	-,209	,097	-1,113	,276(c)
N de casos vàlids		29			

(a) Assumint la hipòtesi alternativa.

(b) Utilitzant l'error típic asimptòtic basat en la hipòtesi nul·la.

(c) Basada en l'aproximació normal.

Després d'aquesta anàlisi, procedim a una anàlisi factorial, incloent-hi totes les variables. A priori observem que no podrem fer una anàlisi gaire satisfactòria, ja que el seu KMO és 0,375 (taula 15). Visauta (1998) recomana un indicador superior a 0,7 per tenir almenys una anàlisi regular.

TAULA 15
ESTADÍSTIC KMO I PROVA DE BARTLETT

Mesura d'adequació de la mostra de Kaiser-Meyer-Olkin		,375
Prova d'esfericitat de Bartlett	Chi - quadrat aproximat	86,269
	Graus de llibertat	45
	Sig.	,000

De tota manera, incloem la taula dels quatre factors (taula 16) que s'estableix en realitzar una anàlisi mitjançant extracció de components principals.

TAULA 16
ANÀLISI FACTORIAL PEL MÈTODE DE COMPONENTS PRINCIPALS

COMPONENT	AUTOVALORS INICIALS			SUMES DE LES SATURACIONS AL QUADRAT DE L'EXTRACCIÓ			SUMA DE LES SATURACIONS AL QUADRAT DE LA ROTACIÓ		
	TOTAL	% DE LA VARIÀNCIA	% ACUM.	TOTAL	% DE LA VARIÀNCIA	% ACUM.	TOTAL	% DE LA VARIÀNCIA	% ACUM.
1	3,210	32,101	32,101	3,210	32,101	32,101	2,606	26,061	26,061
2	2,090	20,901	53,002	2,090	20,901	53,002	2,534	25,337	51,398
3	1,599	15,994	68,996	1,599	15,994	68,996	1,577	15,774	67,173
4	1,362	13,624	82,620	1,362	13,624	82,620	1,545	15,447	82,620
5	,944	9,436	92,056						
6	,523	5,234	97,291						
7	,193	1,931	99,222						
8	,039	,391	99,612						
9	,028	,279	99,892						
10	,011	,108	100,000						

Els quatre factors acumulen el 82,6% de la variabilitat, però els dos últims només n'acumulen el 15% cadascun. A continuació es mostra la taula de saturacions que resulten de cada variable per als quatre components (taula 17), fent l'extracció mitjançant components principals i aplicant una rotació amb el mètode Varimax.

TAULA 17

MATRIU DE COMPONENTS ROTATS. MÈTODE D'EXTRACCIÓ: ANÀLISI DE COMPONENTS PRINCIPALS.
MÈTODE DE ROTACIÓ: NORMALITZACIÓ VARIMAX AMB CRITERI D'AGRUPACIÓ KAISER

	COMPONENT			
	1	2	3	4
Grandària mitjana d'oficines	,905		,239	,230
Grandària mitjana tallers	,896	,113	-,213	
Preu net oficines	-,662	,340	-,228	,106
Nombre d'oficines	,162	,947		
Tipus d'empreses	-,139	,860		
Preu net tallers	-,524	,572	,292	
Ocupació mitjana oficines	,243	,215	,878	-,163
Nombre de tallers	-,150	-,223	,707	,332
Ocupació mitjana tallers		,132	,123	,936
Especialització del viver	-,378	,574	,219	-,674

La rotació ha convergit en 6 iteracions.

En la matriu s'han assenyalat amb color gris aquelles saturacions per sobre de 0,7, de manera que es pugui interpretar millor el significat de cada factor. A més, a causa del fet que els dos últims factors acumulen conjuntament una variabilitat de l'ordre de la dels dos primers factors agafats aïlladament, hem decidit aglutinar-los. D'aquesta manera, els tres factors que suggereix l'anàlisi són:

- Factor 1. Grandària de les oficines (el preu queda inclòs)
- Factor 2. Grandària del viver i tipus d'empresa que acull
- Factor 3. Ocupació.

El preu —tant d'oficines com de tallers— carrega en tots els factors. Els eliminem en l'anàlisi següent. També la variable que indica si el viver està enfocat o especialitzat té càrregues elevades en els quatre factors, per tant, també decidim eliminar-la de l'anàlisi.

En efectuar aquesta nova anàlisi tornem a observar que el KMO segueix essent deficient. El KMO és ,325 i el test de Bartlett 47,842 a nivell de significació ,001. De tota manera, incloem a la taula 17 els tres factors que ara es formen. El primer factor explica el 28,164 de la variància; el segon, el 27,393 i l'últim, el 22,386. Així que entre els tres expliquen el 77,943 de la variabilitat de la mostra. La taula 18 mostra la matriu de components.

TAULA 18

MATRIU DE COMPONENTS ROTATS. MÈTODE D'EXTRACCIÓ: ANÀLISI DE COMPONENTS PRINCIPALS.
MÈTODE DE ROTACIÓ: NORMALITZACIÓ VARIMAX AMB CRITERI D'AGRUPACIÓ KAISER

	COMPONENTS		
	1	2	3
Grandària mitjana tallers	,954		,179
Grandària mitjana oficines	,923		,335
Nombre d'oficines	,177	,971	
Tipus d'empreses	-,193	,962	
Nombre de tallers	-,258	,160	,823
Ocupació mitjana oficines	,267	,107	,701
Ocupació mitjana tallers			,501

També aquí hem marcat les saturacions superiors a 0,5 per interpretar millor aquesta matriu. Així, hem anomenat els factors resultants:

— *Grandària d'oficines*. Bàsicament determinada per la grandària mitjana d'oficines i tallers. Una de les característiques que configura el perfil d'un viver és la grandària en metres quadrats.

— *Grandària del viver*. La determinen el nombre d'oficines disponibles i el tipus d'empresa acollida.

— *Ocupació*. L'última dimensió que defineix el viver és el grau d'ocupació de les seves oficines i tallers. Es pot prendre com un índex d'èxit de la gestió del viver.

5. EVOLUCIÓ DELS VIVERS CATALANS DES DEL 2004 FINS AL 2006

Els resultats de l'enquesta que es va realitzar durant el mes d'abril del 2004 i els obtinguts l'abril del 2006 són molt semblants. Quasi no hi apareixen diferències estadísticament significatives. Només val la pena fer notar l'aparició d'un nou viver a Lleida. És un viver relativament petit (11 oficines), però dotat d'oficines espaioses (40 m²) i està en fase d'expansió, ja que encara no està finalitzat.

A continuació es comparen unes quantes variables en aquests dos moments. La taula 19 mostra els resultats obtinguts en analitzar la diferència de mitjanes d'algunes variables entre aquests dos anys. S'ha utilitzat l'estadístic de la *t* de *Student* de diferència de mitjanes. S'observa que la situació del sector no ha variat significativament en aquests dos anys. En general, des del punt de vista estadístic, el nombre d'oficines i tallers no ha variat, i els nivells d'ocupació tampoc, els preus es mantenen amb els increments de l'IPC, etc.

TAULA 19
PROVA DIFERÈNCIA DE MITJANES DE VARIABLES DESCRIPTIVES DELS VIVERS D'EMPRESES CATALANS ENTRE ELS ANYS 2004 I 2006

DIFERÈNCIES DE MITJANES DE LES VARIABLES ENTRE ELS ANYS 2004 I 2006	DIFERÈNCIES RELACIONADES				T	GL	SIG. (BILATERAL)	
	MITJANA	DESVIACIÓ TIP.	ERROR TIP. DE LA MITJANA	95% INTERVAL DE CONFIANÇA PER LA DIFERENCIA				
				INFERIOR				SUPERIOR
Tipus d'empreses	,034	,186	,034	-,036	,105	1,000	28	,326
Nombre d'oficines	2,345	9,139	1,697	-5,821	1,131	-1,382	28	,178
Nombre de tallers	-,143	,970	,183	-,519	,233	-,779	27	,443
Ocupació mitjana d'oficines	,00429	,02268	,00429	-,00451	,01308	1,000	27	,326
Grandària mitjana	-,10714	,56695	,10714	-,32698	,11270	-1,000	27	,326
Preu net oficines	-,1068	,5283	,0998	-,3117	,0981	-1,069	27	,294
Preu net tallers	-,0075	,0197	,0053	-,0189	,0039	-1,426	13	,178

6. CONCLUSIONS

En la dècada dels noranta es va iniciar a Catalunya el desenvolupament dels primers viviers d'empresa, gestionats majoritàriament per ajuntaments i administracions locals per impulsar l'emprenedoria en el seu àmbit geogràfic. Els primers viviers oferien uns serveis bàsics enfocats a donar suport a activitats econòmiques tradicionals, bé de caire industrial o de serveis. A mesura que han anat passant els anys han aparegut els anomenats viviers especialitzats, molts dels quals estan relacionats amb les noves tecnologies de la informació i comunicació, o directament reservats per a empreses innovadores i de base tecnològica. En l'actualitat també s'estan

desenvolupant alguns vivers vinculats a centres universitaris que lloguen laboratoris a empreses relacionades amb la biotecnologia, la biomedicina, la química fina, etc.

En aquest moment s'observa que s'ha arribat a un grau de maduresa important en el sector dels vivers. En efecte, per una part hem constatat que en el període d'estudi només s'han creat dues noves incubadores d'empreses a Catalunya, el CEEI Lleida i el viver d'empreses de Celrà, i per una altra banda, malgrat els desitjos manifestats d'ampliació, observem que els vivers que actualment operen a Catalunya no estan ampliant de forma significativa la seva oferta, ni en nous espais per llogar, ni augmentant la seva oferta de serveis. No obstant això, cal destacar la propera obertura de tres nous vivers d'empreses a les comarques gironines.

El perfil d'un viver mitjà és el d'un viver de 15 oficines per llogar de 24 m² i 5 tallers de 95 m² amb un preu de 10 euros mensuals per metre quadrat d'oficina i 8 euros al mes per metro quadrat de taller. El 50% dels vivers analitzats estan ubicats en el nucli urbà. Molt pocs vivers s'ubiquen en zones rurals i només una tercera part dels analitzats es troben en poblacions de menys de 30.000 habitants. Les empreses allotjades són majoritàriament del sector serveis i es prioritzen les empreses innovadores o de base tecnològica, encara que la majoria de vivers no tenen una política explícita d'admissió de noves empreses que mostri una preferència per un determinat sector d'activitat. El grau d'ocupació és relativament alt, al voltant del 90%, tant en oficines com en tallers, i aquest percentatge s'ha mantingut molt alt en el temps, fet que, acompanyat de les perspectives d'ampliació de més del 40% dels vivers, mostra la bona acceptació del model de vivers a Catalunya.

Tot i aquesta estabilitat en l'activitat dels vivers durant aquests últims anys, apareix incipientment una nova generació de vivers: els vivers virtuals i els vivers vinculats a centres universitaris. Els vivers virtuals aprofiten la potencialitat d'Internet per oferir els seus serveis i, encara que no disposen d'unes instal·lacions on acollir físicament les empreses client, aquest tipus de vivers s'ajusten a iniciatives empresarials especialitzades en el sector serveis, que desenvolupen les seves activitats des de qualsevol punt, independentment de la situació geogràfica dels seus clients. Els vivers vinculats a centres universitaris són els últims a incorporar-se a aquest sector i, de fet, la majoria de les universitats catalanes estan participant en projectes de creació de nous vivers o de nous parcs científics i tecnològics.

Bibliografia

- ALLEN, D.N. (1985): «An Entrepreneurial Marriage: Business Incubators and Startups». A: J.A. Hornaday; E.B. Shills; J.A. Timmons i K.H. Vesper [ed.]: *Proceedings of the Fifth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*. pp. 38-60. Wellesley, Mass: Center for Entrepreneurial Studies. Babson College.
- BURT, R. (1997): «The contingent value of social capital». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, pp. 39-65.
- CARAYANNIS, E.G.; VON ZEDTWITZ, M. (2005): «Architecting gloCal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: lessons learned and best practices from current development and business incubation practices». *Technovation*, Vol. 25, N. 2, pp. 95-110.
- CIDEM (2003): *Vivers d'empreses de Catalunya*. CIDEM.
- COOPER, A. (1985): «The role of incubator organizations in the founding of growth-oriented firms». *Journal of Business Venturing*, Vol. 1, N.1, pp. 75-86.
- EISENHARDT, K.M.; SCHOONHOVEN, C.B. (1990): «Organizational Growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among U.S. semiconductor ventures, 1978 - 1988». *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, N. 3, pp. 504-529.
- GATEWOOD, B.; OGDEN, L.; HOY, F. (1985): «Incubator Centers—Where They Are and Where They Are Going», dins J.A. Hornaday; E.B. Shills; J.A. Timmons i K.H. Vesper [ed.]: *Proceedings of the Fifth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference*, pp. 1-17. Wellesley, Mass: Center for Entrepreneurial Studies. Babson College.
- GÓMEZ GRAS, J.M.; GALIANA LAPERA, D. (1998): «Influencias de las incubadoras de empresas en el potencial de las empresas creadas». Comunicació presentada en el VIII Congrés Nacional ACEDE. Las Palmas de Gran Canaria.
- GRIMALDI, R.; GRANDI, A. (2003): «Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models». *Technovation*, Vol. 25, N. 2, p. 111-121.
- HANSEN, M.T.; CHESBROUGH, H.W.; NOHRIA, N. i Sull, D.N. (2000): «Networked Incubators». *Harvard Business Review*, Vol. 78, N. 5, p. 74-84.
- MARIMON, Frederic; ALONSO, José M. (2005): «Viveros de empresas en Cataluña: tradicionales y especializados». *Boletín Económico de Información Comercial Española*, núm. 2860, p. 31-46.
- MIAN, S.A. (1997): «Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework». *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, núm. 4, p. 251-285.
- OECD (1994): *Las pequeñas y medianas empresas*. Tecnología y competitividad. Madrid: Mundi Prensa.
- PETERSON, J. (1985): «Creating jobs by creating businesses: the role of business incubators». *National Council for Urban Economic Development*. Washington DC.

- RICE, M.P. (2002): «Co-production of business assistance in business incubators: an exploratory study». *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, N. 2, pp. 163-187.
- SOLÉ, F.; VALLS, J.; CONDOM, P. (2003): *Èxit de mercat i innovació. Anàlisi del comportament innovador de 60 pimes catalanes*. Col·lecció d'estudis CIDEM. Generalitat de Catalunya.
- URBANO, D.; VECIANA, J.M. (2001): «Marco Institucional Formal de la Creación de Empresas en Catalunya». Comunicació presentada en el XI Congrés Nacional ACEDE. Saragossa.
- USNBIA (2006) http://www.nbia.org/resource_center/bus_inc_facts/index.php
- VECIANA, J. M. (1998): «Creación de empresas como programa de investigación científica». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 8 N. 3, p. 11-36.
- VISAUTA VINACUA, B. (1998): *Análisis estadístico con SPSS para Windows*. Vol. 2. Estadística Multivariante. McGraw Hill.

Annex 1: Característiques dels viviers d'empreses de Catalunya (abril del 2004)

Nom del viver	Província	Comarca	Població municipi	Nombre habitants recompte 2003	Casc urbà/ afores / polígon	Nombre d'adrees	Tipologia empreses	Tipologia viver
NODUS BARBERÀ	Barcelona	Val·lès Occidental	Barberà del Val·lès	27.153	Polígon	1	Mixt	Centre de negocis
BARCELONA ACTIVA: VIVER GLORIES	Barcelona	Barcelonès	Barcelona	1.582.738	Casc urbà	2	Serveis	Viver + CEEI + parc tecnològic
BIOINCUBADORA CIDEM PCB	Barcelona	Barcelonès	Barcelona	1.582.738	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Centre de serveis del pla de la bruguera	Barcelona	Val·lès Occidental	Castellar del Val·lès	18.934	Polígon	1	Serveis	Viver
PARC TECNOLÒGIC DEL VAL·LÈS-Centre d'Empreses de Noves Tecnologies.	Barcelona	Val·lès Occidental	Cerdanyola del Val·lès	55.731	Polígon (parc tecnològic)	1	Serveis	Parc tecnològic
Centre d'Empreses Baix Llobregat	Barcelona	Baix Llobregat	Cornella de Llobregat	82.817	Polígon	1	Mixt	Viver
Centre de Serveis a les empreses- Ajuntament d'Igualada.	Barcelona	Anoia	Igualada	34.391	Casc urbà	1	Serveis	Viver
CIEM- Centre d'Iniciatives Empresariales Manlleu. (Forma part de l'OPE de l'Ajuntament de Manlleu)	Barcelona	Osona	Manlleu	18.549	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Incubadora d'empreses de base tecnològica de Mataró	Barcelona	Maresme	Mataró	111.879	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Institut municipal de promoció econòmica i social de Rubí	Barcelona	Val·lès Occidental	Rubí	64.848	Casc urbà	1	Nomes asesoren	Assessors
Viver d'empreses de Sabadell	Barcelona	Val·lès Occidental	Sabadell	191.057	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Corporació d'empreses i serveis de Sant Boi SA (CORESSA)	Barcelona	Baix Llobregat	Sant Boi de Llobregat	80.738	Casc urbà	1	Mixt	Viver
Viver d'empreses del Centre d'Iniciatives per l'Ocupació «Cal Gallifa».	Barcelona	Bagès	Sant Joan de Vilatorrada	9.688	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Centre d'empreses Miquel Martí i Pol	Barcelona	Baix Llobregat	Sant Joan d'Espí	29.982	Casc urbà	1	Serveis	Viver
C.E. BOSC LLARG	Barcelona	Barcelonès	Sta. Coloma de Gramanet	116.012	Polígon	1	Mixt	Viver
Foment de Terrassa SA Viver de serveis	Barcelona	Val·lès Occidental	Terrassa	184.829	Polígon Casc urbà	2	Mixt	Viver
Institut municipal de promoció econòmica IMPEVIC	Barcelona	Osona	Vic	35.354	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Centre de promoció econòmica i serveis a empreses Can Calderon (Ajuntament Viladecans)	Barcelona	Baix Llobregat	Viladecans	59.343	Polígon	1	Serveis	Viver
Centre Agora	Barcelona	Alt Penedès	Vilafranca del Penedès	33.381	Polígon	1	Mixt	Viver
Viver d'empreses «La Incubadora»	Girona	Pla de l'Estany	Banyoles	16.244	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Ajuntament de les Preses	Girona	Gironès	Les Preses	1.554	Polígon	1	Mixt	Viver
Centre d'Empreses del Ripollès	Girona	Ripollès	Ripoll	10.754	Polígon	1	Mixt	Viver
Centre d'empreses de les Borges Blanques	Lleida	Garrigues	Borges Blanques	5.365	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Viver Consorci de Promoció Econòmica. Ajuntament Lleida	Lleida	Segrià	Lleida	118.035	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Baix Ebre Innova SL	Tarragona	Baix Ebre	Camarles	3.060	Polígon	1	Mixt	Viver
Reus Desenvolupament Econòmic- SA. Viver d'empreses de Reus.	Tarragona	Baix Camp	Reus	94.407	Afores	2	Mixt	Viver + centre de negocis
Centre de Formació d'Empreses i Serveis de Tarragona- Viver d'Empreses Pau Delclòs.	Tarragona	Tarragonès	Tarragona	121.076	Afores	1	Mixt	Viver
Centre de Negocis, Innovació Tecnològica i Transferència- CENIT2	Tarragona	Tarragonès	Tarragona	121.076	Casc urbà	1	Serveis	Viver + centre de negocis
Centre d'Iniciatives Empresariales de Valls	Tarragona	Alt Camp	Valls	21.649	Casc urbà	2	Mixt	Viver
VIVER D'EMPRESES DE VANDELLÒS I L'HOSPITALET DE L'INFANT	Tarragona	Baix Camp	Vandellòs i l'Infant	4.642	Polígon	1	Mixt	Viver

Especialització viver	Nombre oficines	Nombre tallers	Ocupació mitjana oficines	Ocupació mitjana tallers	M2 mitjana oficines	M2 mitjana tallers	Preu net M2 mitjana oficines primer any sense IVA	Preu net M2 mitjana tallers primer any sense IVA	Durada (anys)	Ampliació
Generalistes	30	5	97%		42	42	9,6	9,6	indefinit	NO
Generalistes	155	0	90%		36		10,5		3	NO
Especialista	0	6		100%		75		10	3	SÍ
Generalistes	7	0	100%		33		6,8	2	SI	
Especialista	70	9	90%	90%	15	75	18	13,3	indefinit	NO
Generalistes	35	6	100%	100%	60	240	9	6	3 anys oficines i 5 anys tallers	NO
Generalistes	6	0	100%		18		13,5		3	NO
Generalistes	5	0	100%		15		6,56		2	SI
Especialista	10	0	100%		33		3,62		3	SÍ
Generalistes	7	0	100%		33		7,5		3	SÍ
Generalistes	11	17	82%	100%	20	39	11,84	8,91	1	NO
Generalistes	6	0	100%		23		7,3		4	NO
Generalistes	8	0	100%		18		6,13		3	NO
Generalistes	23	6	91%	100%	28	100	7	6	4 anys oficines i 5 anys tallers	NO
Generalistes	8	9	88%	89%	38	126	5,96	3,77	3	SI
Generalistes	7	0	100%		13		10,8		2	SI
Generalistes	12	0	100%		12		5,4		3	SI
Especialista	5	8	100%	38%	20	100	6,56	4	5	NO
Generalistes	10	40%		13		13		3	SI	
Generalistes	5	6	40%	83%	10	90	30	3,11	7	NO
Generalistes	3	14	100%	100%	25	60	9	2,85	3	SI
Generalistes	12	0	58%		22		7		3	NO
Generalistes	7	0	100%		27		6		2	SÍ
Generalistes	15	6	47%	100%	20	74	6,25	2,9	3	NO
Generalistes	11	19	100%	100%	35	110	10	3,75	3 anys oficines i 5 anys tallers	SÍ
Especialista	10	7	100%	100%	11	41	19,87	22,3	3	
Generalistes	12	0	92%		16		17,13		2	NO
Generalistes	10	6	60%	83%	17	140	7,2	3,6	3	NO
Generalistes	6	8	100%	100%	25	70	5	1,78	3	SÍ

Annex 2: Característiques dels viviers d'empresa de Catalunya (abril del 2006)

Nom del Viver	Província	Comarca	Població Municipi	Nombre Habitants recompte 2003	Casc urbà/ afores / polígon	Numero d'adreces	Tipologia empreses	Tipologia viver
NODUS BARBERA	Barcelona	Val·lès Occidental	Barberà del Val·lès	27.827	Polígon	1	Mixte	Centre de negocis
BARCELONA ACTIVA VIVER GLORIES	Barcelona	Barcelonès	Barcelona	1.593.075	Casc urbà	2	Serveis	Viver + centre de negocis (CEEI)
BIOINCUBADORA CIDEM PCB. (Univ. Barcelona)	Barcelona	Barcelonès	Barcelona	1.593.075	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Centre de serveis del pla de la bruguera	Barcelona	Val·lès Occidental	Castellar del Val·lès	20.437	Polígon	1	Serveis	Viver
PARC TECNOLÒGIC DEL VAL·LÈS-Centre d'Empreses de Noves Tecnologies.	Barcelona	Val·lès Occidental	Cerdanyola del Val·lès	57.114	Polígon (parc tecnològic)	1	Serveis	Centre de negocis
BIOCAMPUS UAB - Campus científic i Tecnològic; Vivero de empresas (VE3B)	Barcelona	Val·lès Occidental	Cerdanyola del Val·lès	57.114	Afores	1		Viver
Centre d'Empreses Baix Llobregat	Barcelona	Baix Llobregat	Cornellà de Llobregat	84.131	Polígon	1	Mixte	Viver
VIVER FRANQUESES DEL VAL·LÈS	Barcelona	Val·lès Oriental	Franqueses del Val·lès	15.196	Casc urbà	1	Mixte	Viver
Centre de Serveis a les empreses- Ajuntament d'Igualada.	Barcelona	Anoia	Igualada	35.933	Casc urbà	1	Serveis	Viver-centre de negocis
CIEM- Centre d'Iniciatives Empresariales Manlleu. (Forma part de l'OPE de l'Ajuntament de Manlleu)	Barcelona	Osona	Manlleu	19.488	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Incubadora d'empreses de base tecnològica de Mataró	Barcelona	Maresme	Mataró	116.698	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Institut municipal de promoció econòmica i social de Rubí	Barcelona	Val·lès Occidental	Rubí	68.102	Casc urbà	1	Nomes asesoren	Assessors
Viver d'empreses de Sabadell	Barcelona	Val·lès Occidental	Sabadell	196.971	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Corporació d'empreses i serveis de Sant Boi SA (CORESSA)	Barcelona	Baix Llobregat	Sant Boi de Llobregat	81.181	Polígon	1	Mixte	Viver
Viver d'empreses del Centre d'Iniciatives per l'Ocupació «Cal Gallifa».	Barcelona	Bagès	Sant Joan de Vilatorrada	10.064	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Centre d'empreses Miquel Martí i Pol	Barcelona	Val·lès Occidental	Sant Joan Despi	31.162	Casc urbà	1	Serveis	Viver
C.E. BOSC LLARG	Barcelona	Barcelonès	Sta. Coloma de Gramanet	118.129	Polígon	1	Mixte	Viver-centre de negocis
Foment de Terrassa SA Viver de serveis	Barcelona	Val·lès Occidental	Terrassa	194.947	Polígon-casc urbà	2	Mixte	Viver
Institut municipal de promoció econòmica IMPEVIC	Barcelona	Osona	Vic	37.825	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Centre de promoció econòmica i serveis a empreses Can Calderon (Ajuntament Viladecans)	Barcelona	Val·lès Occidental	Viladecans	61.043	Polígon	1	Serveis	Viver
Centre Agora	Barcelona	Alt Penedès	Vilafranca del Penedès	35.864	Polígon	1	Mixte	Viver
Viver d'empreses «La Incubadora»	Girona	Pla de l'Estany	Banyoles	16.938	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Viver d'empreses ajunt. + col. aparelladors + udg	Girona	Gironès	Celrà	3.510	Polígon	1	Serveis	Viver
PARC CIENTÍFIC I TECNOLÒGIC UdG; viver d'empreses de base tecnològica	Girona	Gironès	Girona	86.672	Casc urbà	1	Mixte	Viver
Ajuntament de les Preses	Girona	Garrotxa	Les Preses	1.657	Polígon	1	Mixte	Viver
Centre d'Empreses del Ripollès	Girona	Ripollès	Ripoll	10.762	Polígon	1	Mixte	Viver
Centre d'empreses de les Borges Blanques	Lleida	Carrigues	Borges Blanques	5.519	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Viver Consorci de Promoció Econòmica, Ajuntament de Lleida	Lleida	Segrià	Lleida	124.709	Afores	1	Serveis	Viver
CEEI Lleida	Lleida	Segrià	Lleida	124.709	Afores	1	Mixte	Viver + centre de negocis (CEEI)
Baix Ebre Innova SL	Tarragona	Baix Ebre	Camarles	3.279	Polígon	1	Mixte	Viver
Reus Desenvolupament Econòmic- SA. Viver d'empreses de Reus.	Tarragona	Baix Camp	Reus	99.505	Afores	2	Mixte	Viver + centre de negocis
Centre de Formació d'Empreses i Serveis de Tarragona- Viver d'Empreses Pau Delclòs.	Tarragona	Tarragonès	Tarragona	128.152	Casc urbà	1	Serveis	Viver
Centre de Negocis, Innovació Tecnològica i Transferència- CENIT2 (URV)	Tarragona	Tarragonès	Tarragona	128.152	Afores	1	Mixte	Viver-centre de negocis
Centre d'Iniciatives Empresariales de Valls	Tarragona	Alt Camp	Valls	22.851	Polígon-Casc urbà	2	Mixte	Viver
VIVER D'EMPRESES DE VANDELLÒS I L'HOSPITALET DE L'INFANT	Tarragona	Baix Camp	Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant	5.008	Polígon	1	Mixte	Viver

Parc científic i tecnològic	Especialització viver	Nombre oficines	Nombre tallers	Ocupació mitjana oficines	Ocupació mitjana tallers	M2 mitjana oficines	M2 mitjana tallers	Preu net M2 mitjana oficines primer any sense IVA	Preu net M2 mitjana tallers primer any sense IVA	Durada (anys)	Ampliació
NO	Generalistes	30	5	100%		42	42	13	13	indefinit	NO
SI	Generalistes/ innovadors	155	0	90%		36		11,27		3	NO
SI	Especialista	0	6		83%		75		10	3	SI
NO	Generalistes	17	0	88,23%		33		9,6		2	NO
SI	Especialista	70	9	80%	100%	15	75	18	13,3	indefinit	NO
SI	Especialista	0	8								
NO	Generalistes	33	6	100%	100%	40	200	9,69	6,28	3 anys oficines i 5 anys tallers	NO
NO	Generalistes	8	4	100	100	36,75	85	9,7	5,6	3 anys oficines i 5 anys tallers	SI
NO	Generalistes	4	0	100%		18		14,4		3	NO
NO	Generalistes	5	0	80%		15		7,08		2	SI
NO	Especialista	10	0	100%		33		4,66		3	SI
NO	Generalistes	0	0								NO
NO	Generalistes	7	0	85,7%		33		7,75		3	NO
NO	Generalistes	11	17	72,72%	94,11%	20	39	12,67	9,54	1	NO
NO	Generalistes	6	0	66,66%		23		7,9		4	NO
NO	Generalistes	8	0	75%		18		6,6		3	NO
NO	Generalistes	23	6	86,90%	100%	28	100	7,5	6,8	4 anys oficines i 5 anys tallers	NO
NO	Generalistes	8	9	100%	100%	38	126	6,42	4,06	3	SI
NO	Generalistes	7	0	100%		13		10,8		2	SI
NO	Generalistes	12	0	100%		12		5,77		3	SI
NO	Especialista	3	8	100%	75%	20	100	7,03	4,39	5	NO
NO	Generalistes	9	0	89%		13		13		3	SI
NO	Generalistes	6	0	0		32,6		5		3	SI
SI	Especialista	6	0	100		20		6		3	SI
NO	Generalistes	6	5	100%	100%	13,3	90	14,52	3,36	7	SI
NO	Generalistes	3	14	100%	100%	25	60	9,378	2,9697	3	SI
NO	Generalistes	16	0	75%		22		7,5		3	NO
NO	Generalistes	24	0	100%		30		7,3		2	SI
NO	Especialista	11	0	100%		40		9		3,5	NO
NO	Generalistes	15	6	100%	100%	20	74	6,25	2,9	3	SI
NO	Generalistes	16	19	100%	100%	35	110	10,37	4,02	3 anys oficines i 5 anys tallers	SI
NO	Generalistes	12	0	100%		16		18,38		3	NO
NO	Especialista	10	7	100%	85,6%	11	41	21,39	24	2	NO
NO	Generalistes	10	6	50%	66,66%	17	140	7,7	3,85	3	NO
NO	Generalistes	6	8	100,0%	100%	25	70	6	2,14	3	SI

Implicacions de la gestió centralitzada dels aeroports a Espanya

GERMÀ BEL I XAVIER FAGEDA

Universitat de Barcelona i PPRE-IREA

ABSTRACT

This paper analyzes the singularity due to the strictly public and centralized management of airports in Spain and its main economic implications. Therefore, we first revise airport management practices in Europe and the Anglo-Saxon countries. Then, we give details about the main features of the Spanish model. In third place, we focus the attention on the investment behavior of the Spanish airport operator from a historical perspective. Next, we examine the concerns raised from the centralization of long-haul traffic in Madrid airport. Finally, we discuss about the main benefits that may be derived from a reform towards airport management individualization.

INTRODUCCIÓ

Diversos estudis mostren que els aeroports són un factor essencial per al creixement econòmic de les regions on s'ubiquen (Bowen, 2002; Brueckner, 2003; Button *et al.*, 2004, ACI-Europe, 2004; Bel i Fageda, 2005b). En efecte, els aeroports generen un gran nombre de llocs de treball per les activitats directament associades a la canalització de trànsit aeri. A més, l'activitat turística se sosté en gran part en el trànsit que proporcionen els aeroports. Finalment, les empreses dedicades a activitats d'alt valor afegit tendeixen a localitzar-se en territoris que disposen d'aeroports amb una oferta extensa i densa de connexions aèries. En aquest sentit, la dotació de serveis aeroportuaris i l'oferta de vols —especialment de llarga distància— són factors claus per definir la posició de les àrees urbanes en el mapa mundial de ciutats.

Tenint en compte la rellevància econòmica dels aeroports per al creixement econòmic, cal assenyalar que existeix un procés generalitzat de reforma en la gestió dels aeroports arreu. Així doncs, a Europa i a la majoria de països desenvolupats, la gestió dels aeroports es duu a terme de forma individualitzada per part de les administracions públiques territorials (regionals o locals), sovint en exclusiva, i amb diferents graus de combinació quant a la cooperació entre el sector públic i el privat. Aquesta gestió facilita la transparència en els mecanismes de finançament. A més, promou la competència entre aeroports per atreure, segons els casos, companyies de baix cost, companyies de xarxa, o ambdós tipus de companyies.

En aquest treball es pretén analitzar la singularitat que comporta la gestió pública i centralitzada dels aeroports a Espanya i les implicacions que se'n deriven per als aeroports ubicats a les diferents regions espanyoles, particularment a Catalunya.

Per tal de dur a terme aquesta anàlisi, el treball s'estructura de la forma següent. En primer lloc, es realitza una revisió exhaustiva de les pràctiques de gestió dels aeroports a Europa i països anglosaxons en termes de propietat, finançament i relacions amb les companyies aèries. Tot seguit, es detallen les principals característiques del model espanyol. En tercer lloc, s'analitza el comportament inversor d'AENA, l'empresa gestora dels aeroports a Espanya, des d'una perspectiva històrica. Una contribució que es fa en aquesta secció és l'anàlisi de les imputacions d'amortitzacions que AENA fa per cadascun dels aeroports espanyols. Utilitzem en la nostra anàlisi els «inexistents» (!!) comptes d'explotació individuals d'aeroports elaborats per la mateixa

AENA. En quart lloc, s'examinen les conseqüències econòmiques que, particularment per a l'aeroport de Barcelona, comporta el fet que el sistema centralitzat afavoreixi la centralització del trànsit de llarga distància a l'aeroport de Madrid. Finalment, s'argumenten els principals beneficis econòmics que es poden derivar d'un procés de reforma cap a la descentralització de la gestió dels aeroports.

1. TRETOS PRINCIPALS DE LA GESTIÓ DELS AEROPORTS A LA UE-27

El model de gestió d'aeroports més habitual a Europa és aquell en el qual una entitat, ja sigui de titularitat pública o mixta, gestiona cada infraestructura de forma individual i separada de la resta d'aeroports. Aquestes entitats es troben participades generalment per diversos nivells de govern, i sovint les entitats territorials n'acostumen a tenir la potestat de gestió. S'observa alhora un procés intens d'obertura a la participació del sector privat, ja sigui en la propietat o, de manera més freqüent, en la gestió dels aeroports.

Així doncs, a Europa s'observen diferents estructures de propietat dels aeroports. Val a dir, en aquest punt, que la «corporatització» és norma general, en el sentit que són empreses —siguin públiques o privades— les que gestionen els aeroports, i no la Direcció General d'Aviació Civil adscrita al ministeri corresponent, com havia estat habitual històricament. La taula 1 reflecteix els trets principals de la gestió dels aeroports a països de la Unió Europea de 27 països.

TAULA 1
CARACTERÍSTIQUES PRINCIPALS DE LA GESTIÓ ALS AEROPORTS DE LA UNIÓ EUROPEA (UE-27)

PAÍS	TRÀNSIT PASSATGERS (000)	Nº AEROPORTS EN EL TOP 50 UE-27	GESTIÓ	PROPIETAT
Regne Unit	204.013	10	Individualitzada	Diversos models: privat, gov. local
Alemanya	145.977	8	Individualitzada	Diversos models: co-titularitat privat, gov. central, regional i local
Espanya	143.680	8	Centralitzada	Gov. central
França	107.955	6	Individualitzada	Privat/gov. central (París), cambra comerç (Resta)
Itàlia	87.906	4	Individualitzada	Diversos models: privat, gov. regional i local
Països Baixos	46.433	1	Individualitzada	Co-titularitat gov. central, regional i local
Grècia	30.799	1	Individualitzada	Privat/gov. central (Atenes), gov. central (resta)
Irlanda	24.254	1	Individualitzada	Gov. central
Suècia	22.899	1	Centralitzada	Gov. central
Dinamarca	22.173	1	Individualitzada	Privat (Copenhague), gov. regional i local (resta)
Portugal	20.272	1	Centralitzada	Gov. central
Àustria	19.685	1	Individualitzada	Privat (Viena), gov. regional i local (resta)
Bèlgica	17.814	1	Individualitzada	Privat (Brussel·les), gov. regional i local (resta)
Finlàndia	12.348	1	Centralitzada	Gov. central
Rep. Txeca	11.266	1	Individualitzada	Gov. central (Praga), gov. regional i local (resta)
Hongria	8.049	1	Individualitzada	Privat
Polònia	7.080	1	Centralitzada	Gov. central (Varsòvia), co-titularitat gov. central, regional i local (resta)
Xipre	6.782	1	Centralitzada	Privat
Bulgària	5.023	0	Centralitzada	Gov. central
Romania	3.494	0	Centralitzada	Gov. central
Malta	2.757	0	Individualitzada	Privat
Letònia	1.872	0	Centralitzada	Gov. central
Eslovàquia	1.583	0	Centralitzada	Gov. central
Luxemburg	1.538	0	Centralitzada	Gov. central
Lituània	1.434	0	Centralitzada	Gov. central
Estònia	1.393	0	Centralitzada	Gov. central
Eslovènia	1.217	0	Individualitzada	Privat (Ljubljana), co-titularitat privat i gov. central (resta)

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació subministrada per la Comissió Europea (2002, 2006), pàgines web dels aeroports i Eurostat. Les dades de trànsit són de 2005.

Els països de gran o mitjana dimensió/població de la Unió Europea es caracteritzen per tenir un volum de trànsit molt elevat i disposar de més d'un aeroport rellevant. En tots aquests països, la gestió dels aeroports està descentralitzada i individualitzada. Espanya és l'única excepció, en la mesura que el govern central manté la propietat i el control dels seus aeroports, que són ges-

1. Resposta del Govern central a la pregunta escrita 184/041934 (VII legislatura). La resposta va ser publicada pel *Boletín Oficial del Congreso*, sèrie D, número 473, de 24 de gener de 2003.

2. En general, la propietat dels terrenys on s'instal·len els aeroports i la propietat de l'empresa que gestiona l'aeroport estan separades. Mentre que la titularitat dels terrenys segueix essent pública (tret de casos especials, com alguns aeroports de BAA), la gestió es fa per empresa privada mitjançant contracte de gestió o concessions.

3. Els altres casos relativament comparables amb Espanya entre els països de mitjana-gran població de la UE són el de Polònia i Romania. Tanmateix, el sector aeri en aquest països té una dimensió molt reduïda. A més, en tots dos casos el model integrat ja es troba en procés de transformació cap al model individual.

tionats de forma integrada. Això implica, segons definició expressada pel Ministeri de Foment l'any 2003, que «el conjunto de aeropuertos es considerado como una única infraestructura».¹

Els governs locals o regionals tenen la titularitat parcial o total de la majoria dels aeroports en aquests països. Aquest és el cas, per exemple, dels aeroports de Manchester, Newcastle, Leeds i alguns aeroports més petits al Regne Unit, del sistema d'aeroports de Milà, l'aeroport de Pisa i Venècia i alguns aeroports regionals més petits a Itàlia. D'altra banda, en aquest model es pot identificar una modalitat molt particular, ja que en alguns casos la gestió dels aeroports la duen a terme les cambres de comerç i indústria locals: així passa als aeroports francesos (excepte el sistema de París, que és gestionat per una empresa coparticipada pel govern central i inversors privats, tot i que de forma individualitzada amb relació a la resta d'aeroports) i alguns d'italians (com per exemple el de Bolònia).

A Alemanya, el model de gestió dels aeroports és força complex. Els aeroports han estat caracteritzats, tradicionalment, per la propietat conjunta dels governs federal, regional i local, amb proporcions variables segons el cas. Donat que hi ha cada vegada més empreses privades implicades en la gestió dels aeroports, l'escenari que es presenta a Alemanya és molt divers i canviant. Així, les empreses privades i els governs regionals i locals tenen participacions similars en els aeroports de Frankfurt, Düsseldorf i Hamburg, mentre que a Munic, Berlín i Colònia/Bonn els governs locals i regionals són els accionistes majoritaris i el govern federal és titular d'una part minoritària del capital de l'autoritat aeroportuària. En la resta d'aeroports de menor dimensió, la propietat de l'empresa gestora sol estar a càrrec del govern regional i/o local, tot i que en alguns casos hi ha empreses privades amb participacions minoritàries.

Finalment, un nombre important d'aeroports d'aquests països s'han privatitzat, bé de manera total o bé de manera parcial. Hi ha dos models de privatització possible. Primer, aquelles entitats que tenen la titularitat i gestionen diferents aeroports en el marc del mateix grup empresarial, com per exemple la BAA (antiga British Airport Authority), que té la propietat de tres aeroports de Londres i els gestiona, a més dels de Glasgow, Edimburg, Aberdeen i Southampton, o el grup Fraport, que té la titularitat d'un terç de les accions de l'aeroport de Frankfurt i gestiona i/o és el propietari de 15 companyies arreu del món. Un segon model de privatització dels aeroports és aquell en el qual els aeroports són gestionats de manera estrictament individual, i el sector privat és l'accionista majoritari o únic. Aquest és el cas, per exemple dels aeroports de Roma, Nàpols i diversos aeroports del Regne Unit.²

En aquest punt, es destacable assenyalar que dos grups empresarials espanyols, Ferrovial i Abertis, han invertit de forma destacada en empreses gestores d'aeroports d'arreu del món. Ferrovial és la principal accionista de la BAA i té participacions significatives als aeroports de Bristol, Belfast i Sydney, tot i que recentment ha encetat un procés de desinversions selectives per finançar l'adquisició de BAA. Per la seva banda, Abertis gestiona l'operadora britànica d'aeroports TBI, la qual opera en concessió o propietat vuit aeroports internacionals: Luton, Belfast International, Cardiff, Stockholm Skavsta, Orlando Sanford i tres dels principals aeroports de Bolívia.

D'altra banda, els països de petita dimensió/població de la Unió Europea es caracteritzen per tenir només un aeroport rellevant, que de vegades és l'únic aeroport del país. En aquests casos, la noció de gestió integrada perd gran part del seu sentit, per les pròpies característiques dels sistemes aeroportuaris. No obstant això, en alguns d'aquests països els aeroports s'organitzen de manera conjunta com si fossin un únic sistema. Aquest és el cas de Finlàndia, Polònia, Portugal, Suècia, i altres països de menor dimensió

Com a Espanya, en aquest model de gestió una entitat de titularitat pública controla tots els elements rellevants de l'activitat aeroportuària, com poden ser les decisions d'inversió, finançament, polítiques comercials i adjudicació dels nous espais per a les companyies aèries. Tanmateix, tots aquests països es caracteritzen per tenir poca població i un nombre escàs de ciutats importants, a diferència d'Espanya i Romania.³

Els aeroports de països poc poblats que no s'estructuren com si fossin un sistema estatal es gestionen, en general, per una autoritat pública o privada, de manera individual o com un grup

petit. En aquest context, alguns aeroports internacionals (normalment aquells ubicats a la capital política) segueixen efectivament sota el control estatal, com és el cas dels aeroports d'Amsterdam, Atenes, Dublín o Praga. Altres aeroports importants són gestionats de manera estrictament individual, i el sector privat és accionista majoritari o únic. Aquest és el cas de Budapest, Brussel·les, Copenhaguen o Viena. Pel que fa als aeroports de menor dimensió, són els governs regional i/o local qui normalment controlen les respectives empreses gestores.

En relació amb el finançament, els aeroports a Europa obtenen ingressos associats a les operacions de vol, i a les comercials de terra. En termes generals, aquells aeroports que generen més trànsit i que són gestionats de manera individual s'autofinancen a través dels ingressos que provenen de les operacions aeronàutiques o les concessions comercials. Els aeroports regionals més petits necessiten, normalment, subsidis per finançar les seves operacions corrents i de capital.

En els sistemes de gestió integrada, com el d'Espanya, existeix un sistema de caixa única, que es nodreix amb els ingressos que provenen de les taxes aeronàutiques i de les activitats comercials que es realitzen als aeroports integrats. Les autoritats distribueixen els recursos de forma arbitrària, i el sistema de subsidis creuats entre els aeroports d'un mateix grup sol ser substancial. Sovint es justifica la gestió en xarxa amb l'argument que això permet que els aeroports més rendibles financin els no rendibles. Això exigiria que els subsidis creuats vagin dels grans aeroports (que generen beneficis positius) als petits aeroports (que són, en general, deficitaris). Tanmateix, això no necessàriament és el que succeeix, tal i com veurem més endavant en l'anàlisi del cas espanyol.

Les dues taxes aeronàutiques més importants que, de forma generalitzada, es cobren en els aeroports europeus són les taxes per l'ús del camp de vol (principalment pistes d'aterratge i enlairament) i les taxes per la utilització de les instal·lacions a les terminals. Els drets d'enlairament solen basar-se en una ràtio unitària per un pes màxim de l'avió a l'hora d'enlairar-se. Generalment, la base de les taxes que es cobren als passatgers es refereix als passatgers que marxen. Aquesta taxa generalment la paga la companyia aèria (s'inclou en el preu del bitllet), i depèn de si la destinació és internacional o interior.

2. LA GESTIÓ DELS AEROPORTS A ESPANYA: UN CAS EXCEPCIONAL EN EL CONTEXT EUROPEU I D'ALTRES PAÏSOS ANGLOSAXONS

Com s'ha vist, Espanya és l'únic país de la Unió Europea d'una certa població i de gran dimensió de mercat aeri en què els seus aeroports es gestionen de forma totalment centralitzada i integrada, i on la gestió i la propietat recau exclusivament en l'Estat central. De fet, aquesta excepcionalitat va més enllà del context europeu ja que en països anglosaxons rellevants com ara Estats Units, Canadà o Austràlia, els aeroports també es gestionen de forma individualitzada ja sigui per part d'entitats pertanyents als governs locals respectius (cas d'Estats Units), a empreses privades sense ànim de lucre (cas de Canadà) o a empreses privades (cas d'Austràlia). ⁴Així doncs, l'escàs nombre de països de l'OCDE on els aeroports són gestionats de forma centralitzada i integrada, mitjançant una única entitat pública, es caracteritzen per tenir només un aeroport de grans dimensions i un mercat de vols domèstics reduït. La taula 2 reflecteix clarament que Espanya, en matèria de gestió d'aeroports, és un cas únic respecte a altres països de dimensió comparable.

D'altra banda, l'anomalia del cas espanyol encara és més destacable si considerem la dinàmica dels processos de reforma que han tingut lloc els últims anys en molts països de l'OCDE. La taula 3 reflecteix que un nombre important de països han dut a terme una reforma de la gestió dels aeroports des d'un sistema centralitzat, sempre a càrrec del govern central, cap a un marc on els aeroports són gestionats de forma individualitzada per part d'empreses amb diferents esquemes de propietat, com hem vist abans. En aquest sentit, hi ha diversos països de l'Est d'Europa i Portugal que també estan reformant el seu sistema de gestió, i sovint la privatització de l'aeroport principal és l'element fonamental del canvi.

4. Un estudi de la OCDE (1998) i els treballs de Bel i Fageda (2006a, 2006b) analitzen en profunditat els principals trets de la gestió dels aeroports als principals països de la OCDE.

5. Cal assenyalar que es troben actualment en fase d'estudi o de construcció aeroports a Lleida, la Seu d'Urgell, Castelló i Ciudad Real per iniciativa de les administracions territorials respectives o d'inversors privats.

6. Bel i Fageda (2007a) analitzen amb més detall les implicacions econòmiques del sistema de taxes aeroportuàries a Espanya.

TAULA 2
GESTIÓ DELS AEROPORTS A PAÏSOS EUROPEUS (UE-27 + PAÏSOS CANDIDATS) I PAÏSOS ANGLOSAXONS NO EUROPEUS AMB MÉS DE 20 MILIONS D'HABITANTS

PAÍS	Nº AEROPORTS EN EL TOP 50 UE-27	GESTIÓ	PROPIETAT
Espanya	8	Centralitzada	Gov. central
Polònia	1	Centralitzada	Gov central (Varsòvia), cotitularitat gov. central, regional i local (resta)
Turquia	1	Centralitzada	Gov. central
Romania	0	Centralitzada	Gov. central
Regne Unit	10	Individualitzada	Diversos models: privat, gov. local
Alemanya	8	Individualitzada	Diversos models: cotitularitat privat, gov. central, regional i local
França	6	Individualitzada	Privat/gov. Central (Paris), cambra comerç (Resta)
Itàlia	4	Individualitzada	Diversos models: privat, gov. regional i local
Estats Units	Múltiples	Individualitzada	Gov local
Canadà	Múltiples	Individualitzada	Entitats privades sense ànim lucre
Austràlia	Múltiples	Individualitzada	Privat

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació subministrada per la Comissió Europea (2002, 2006), pàgines web dels aeroports i Eurostat.

Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA) gestiona els 39 aeroports que canalitzen trànsit comercial a Espanya i 7 aeroports dedicats exclusivament a l'aviació privada. A més, és propietària de totes les instal·lacions associades.⁵ AENA és una entitat pública adscrita al Ministeri de Foment, amb personalitat jurídica pròpia i patrimoni independent de l'Estat. AENA es finança amb els ingressos de la seva activitat (drets i taxes per activitats aeronàutiques i ingressos de concessions per activitats comercials).

Tots els aspectes centrals de l'activitat dels aeroports espanyols, com poden ser les inversions o les negociacions que puguin establir-se amb les companyies aèries, són responsabilitat d'AENA. Així doncs, la possibilitat de competència entre aeroports o els beneficis d'una política comercial diferenciada no es contemplen.

En aquest sentit, cal assenyalar que amb relació a les taxes aeronàutiques els aeroports espanyols es classifiquen en tres categories en funció del volum del seu trànsit i de l'estacionalitat. Als aeroports de major trànsit es cobren uns preus més alts a les companyies aèries per compensar el major volum d'inversions en instal·lacions fixes que cal efectuar. No obstant això, entre els aeroports d'una mateixa categoria no és possible aplicar preus diferents de manera que, per exemple, aeroports amb funcions i volums de trànsit diferent, com ara Madrid o Màlaga, cobren els mateixos preus a les companyies aèries.⁶

A més, l'assignació dels nous espais disponibles (slots, portes d'embarcament, mostradors de facturació, etc) per a les companyies aèries es decideix des d'una comissió de coordinació específica formada per alts càrrecs d'AENA i del ministeri de Foment. En aquest sentit, els interessos

TAULA 3
PAÏSOS DE LA UE-27 I ANGLOSAXONS QUE HAN REFORMAT LA GESTIÓ DELS AEROPORTS EN LES DUES ÚLTIMES DÈCADES

REFORMA DES D'UN MODEL CENTRALITZAT CAP A UN MODEL INDIVIDUALITZAT	EN CURS DE CANVI DES D'UN MODEL CENTRALITZAT CAP A UN MODEL INDIVIDUALITZAT	REFORMA DES D'UN MODEL INDIVIDUALITZAT CAP A UN MODEL CENTRALITZAT
Austràlia	Bulgària	Ø
Canadà	Polònia	
Eslovènia	Portugal	
Grècia	Romania	
Hongria		
Irlanda		
Rep. Txeca		

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació subministrada per la Comissió Europea (2002, 2006) i webs dels aeroports.

i objectius d'AENA com a empresa no coincideixen amb els específics de cada aeroport, ja que AENA segueix un principi de jerarquització d'aeroports que implica la limitació de les possibilitats de desenvolupament d'aquells que no són considerats prioritaris per la mateixa AENA.

Finalment, les decisions d'inversió estan centralitzades i finançades mitjançant el superàvit de tot el sistema d'aeroports espanyols (Bel, 2002). Això implica un sistema de subsidis creuats no transparent entre aeroports. És important destacar que els governs centrals han justificat, de manera continuada, la gestió centralitzada i integrada dels aeroports en el fet que aquesta sosté la cohesió territorial. S'argumenta que la gestió centralitzada permetrà garantir la provisió de trànsit aeri en regions que, per les seves característiques econòmiques, no poden generar un nivell de trànsit elevat. En alguns casos, aquestes regions presenten, a més, uns nivells de desenvolupament econòmic relativament baixos. En la mesura que els aeroports i el trànsit aeri en general poden ser importants catalitzadors d'activitat econòmica, s'argumenta que la gestió centralitzada pot esdevenir un important instrument de política regional. Ha estat realment així a Espanya?

3. INVERSIÓ EN ELS AEROPORTS ESPANYOLS: RESULTATS DEL MODEL CENTRALITZAT

Quan els aeroports són gestionats amb criteris de mercat, les inversions en cada aeroport han d'estar molt associades als ingressos obtinguts de les operacions en cada aeroport. Aquests ingressos estan determinats sobretot pel volum de trànsit canalitzat per l'aeroport.

Altrament, quan es té en compte el criteri de cohesió territorial, els aeroports situats en zones menys desenvolupades haurien de rebre més recursos per inversió que els que corresponen al seu percentatge en el trànsit aeri total. A més, diversos estudis mostren que l'existència d'economies d'escala i indivisibilitats fa difícil la rendibilitat dels aeroports petits [Gillen i Hall, 1997; Martin i Roman, 2002; European Commission, 2002; Pels *et al.*, 2003]. Per tant, les economies d'escala justificarien un resultat de la distribució de les inversions en el qual els aeroports grans (i rendibles) haurien de subsidiar els aeroports petits (i deficitaris).

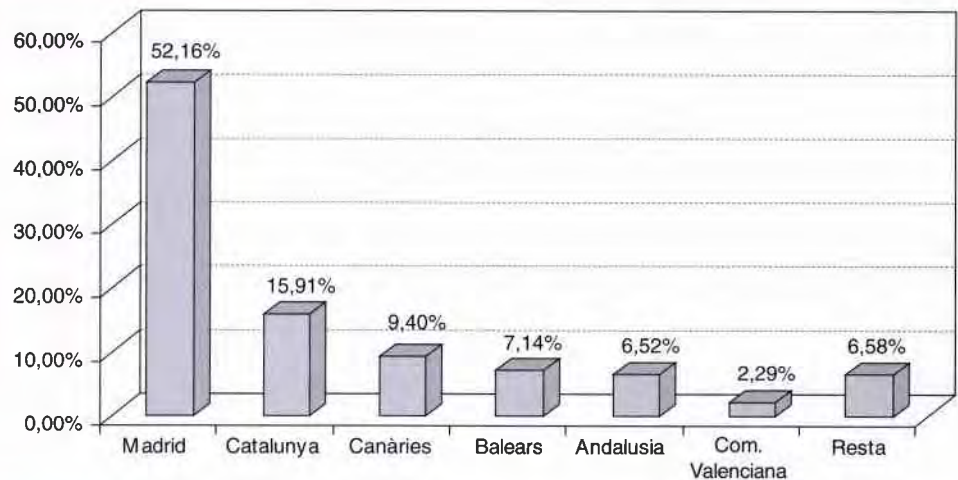
La distribució d'inversions entre els diferents aeroports espanyols mostra una excepcional concentració d'inversió a Madrid, com es pot veure als gràfics 1 (1985-2005) i 2 (1992-2005). El primer any complet d'activitat d'AENA va ser el 1992. En anys anteriors, el ministeri responsable de transports gestionava directament els aeroports espanyols. Per aquest motiu, és adient establir aquesta diferenciació entre sèries històriques. En el període 1985-2005, Madrid va concentrar el 52% de la inversió en aeroports, Catalunya va concentrar quasi el 16%, i les regions amb els principals aeroports turístics van concentrar percentatges sensiblement més reduïts, per sota del 10%, tot i el seu gran trànsit. La resta de regions amb aeroports de menors dimensions van concentrar poc més del 6% de la inversió total. Atès que un període de 21 anys com 1985-2005 és clarament més llarg que el cicle d'inversions als aeroports, es pot considerar que l'alta concentració d'inversions a Madrid és estructural.

En el gràfic 2 es mostra la comparació entre la quota en la inversió i la quota en el trànsit aeri de les regions espanyoles en el període 1992-2005 (l'anàlisi homogènia de dades de trànsit no es pot fer abans de 1992). Així doncs, en el període 1992-2005 la regió espanyola amb un PIB per càpita més elevat i amb l'aeroport que genera més trànsit, Madrid, ha acumulat el 56% de la inversió total quan només canalitza el 22% del trànsit total.

En termes generals, els aeroports ubicats a les regions espanyoles menys desenvolupades (Extremadura, Andalusia, Galícia, Múrcia i Astúries) van rebre una quota d'inversions menor que la seva quota de trànsit. A més, diverses regions poc poblades que disposen dels aeroports de menor trànsit també van obtenir un volum relativament menor d'inversions. Per tant, la gestió integrada i centralitzada dels aeroports no segueix en la pràctica el principi de cohesió territorial que s'utilitza per justificar-lo.

Això proporciona evidència clara que la redistribució progressiva entre les regions espanyoles no ha estat un element rellevant en les decisions d'inversió del govern central, ni tampoc

GRÀFIC 1
DISTRIBUCIÓ REGIONAL D'INVERSIONS EN AEROPORTS. VALOR ACUMULAT EN EL PERÍODE 1985-2005 (PERCENTATGE DE LA INVERSIÓ REBUDA EN EUROS CONSTANTS)

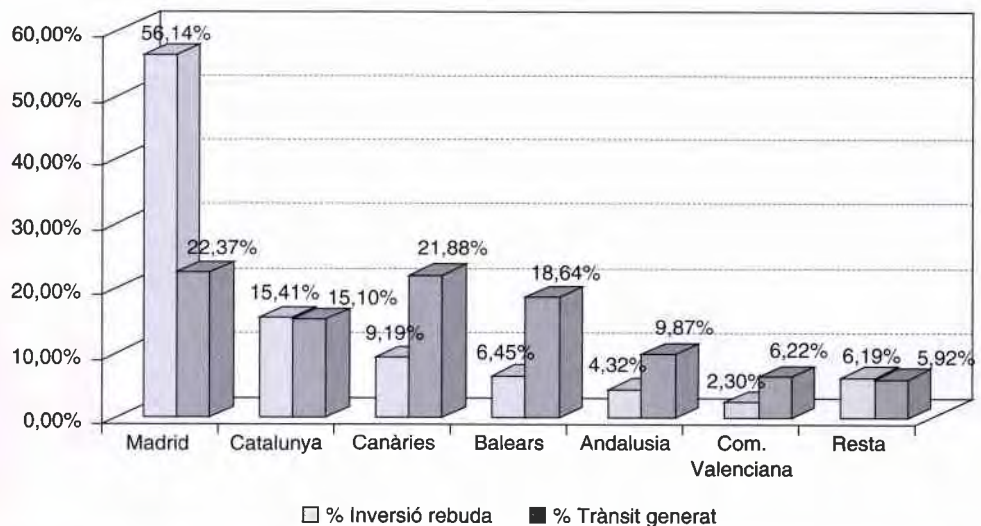


Font: Elaboració pròpia a partir de la informació subministrada pel web de la FBBVA-IVIE per al període 1985-1991 i pel web del Ministeri de Foment per al període 1992-2005.

hi ha com a rerefons les economies d'escala (per tal d'ajudar aquelles regions amb aeroports més petits).

Tanmateix, factors polítics com ara el suport electoral a cada regió del partit polític que governa l'Administració central, o la correspondència entre el partit al govern central i el partit al govern autonòmic, han tingut influència significativa en la distribució regional d'inversions en aeroports (Bel i Fageda, 2007b).

GRÀFIC 2
DISTRIBUCIÓ REGIONAL D'INVERSIONS D'AENA EN AEROPORTS AMB RELACIÓ AL TRÀNSIT GENERAT EN EL PERÍODE 1992-2005 (VALORS ACUMULATS EN EL PERÍODE EN EUROS CONSTANTS)



Font: Elaboració pròpia a partir de la informació subministrada pel web de la FBBVA-IVIE per al període 1985-1991 i pel web del Ministeri de Foment per al període 1992-2005.

En conclusió, el tradicional dilema entre eficiència i solidaritat que sovint regeix les polítiques públiques no està condicionant la política aeroportuària a Espanya. La manca de competència entre aeroports i de criteris de mercat en l'assignació de recursos no ha estat compensada per l'establiment de mecanismes de redistribució territorial.

L'anàlisi dels efectes econòmics del model centralitzat de gestió aeroportuària es beneficiaria de la disponibilitat d'una gamma més àmplia i detallada de dades. Tanmateix, a Espanya el sistema centralitzat va associat a una gran opacitat i manca de transparència pel que fa a la informació financera desagregada sobre el seu funcionament. Aquesta és una consideració molt rellevant, perquè dificulta l'anàlisi i avaluació de la gestió d'un operador públic com és AENA, especialment de les característiques financeres del sistema i dels subsidis creuats realment existents.

És sabut que AENA i altres autoritats responsables han negat reiteradament que disposin de dades financeres aeroport per aeroport amb l'argument —extremadament sorprenent— que no existeix una comptabilitat individual que generi aquesta informació. Tanmateix, aquest tipus d'informació s'havia fet pública ja en el passat, fins als anys 1997 i 1998 (Bel, 2002). A més, en el transcurs d'aquesta recerca hem pogut obtenir les dades financeres generades per AENA aeroport per aeroport per a l'any 2004.⁷

Ens interessa aquí posar la atenció sobre les imputacions d'amortitzacions que fa AENA. La taula 4 mostra la imputació de les amortitzacions de tot el sistema als diferents aeroports espanyols. Les dades es presenten agregades per regió per tal de permetre la comparació amb el volum d'inversions realitzades en anys anteriors, presentades a les gràfiques 1 i 2, més amunt. La sèrie d'inversions acaba el 2004 per facilitar les comparacions.

7. Aquestes dades inclouen els comptes d'explotació de cada aeroport entre gener i octubre de 2004, i les estimacions fetes per AENA per al 2004 a partir de les dades efectives dels primers 10 mesos de l'any. Els autors posen aquesta informació a disposició de qualsevol investigador acadèmic interessat.

8. Crida molt l'atenció que AENA hagi anunciat fa pocs mesos que una consultora externa realitzarà durant el primers mesos de 2007 la comptabilitat individualitzada de tots els aeroports espanyols. El recurs a un expert extern no especialitzat en comptabilitat aeroportuària és sorprenent, si tenim en compte la dimensió i alt nivell d'especialització d'AENA, empresa d'una acreditada capacitat tècnica i analítica. La sorpresa és encara més gran si hi afegim que AENA ja elabora i disposa d'aquesta informació, com és notori.

TAULA 4
COMPARACIÓ DE LA DISTRIBUCIÓ REGIONAL D'INVERSIONS I AMORTITZACIONS EN AEROPORTS

	INVERSIÓ (1985-2004) ¹	INVERSIÓ (1992-2004) ¹	AMORTITZACIONS (2004) ²
Madrid	54,32%	57,81%	30,30%
Catalunya	14,93%	14,60%	13,80%
Canàries	9,40%	9,06%	16,94%
Balears	7,37%	6,62%	12,97%
Andalusia	5,45%	3,79%	9,39%
Com. Valenciana	2,43%	2,15%	4,76%
País Basc	2,37%	2,44%	4,92%
Aragó	0,37%	0,36%	0,67%
Astúries	0,53%	0,54%	1,10%
Cantabria	0,20%	0,20%	0,53%
Melilla	0,41%	0,40%	0,41%
Castella i Lleó	0,41%	0,38%	0,64%
Extremadura	0,01%	0,01%	0,09%
Galícia	1,81%	1,33%	2,63%
Navarra	0,18%	0,15%	0,52%
Múrcia	0,17%	0,15%	0,33%

1. Valor acumulat en el període corresponent (Percentatge de la inversió rebuda en euros constants).

2. Estimació per AENA del total amortitzat per a finals de 2004 a partir de les dades reals del període gener a octubre de 2004.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de FBBVA i de Ministeri de Foment per inversions, i d'AENA per les amortitzacions.

D'aquestes dades, es desprèn una molt probable subestimació de l'amortització imputable a l'aeroport de Madrid (a expenses principalment de les regions amb aeroports turístics) de manera que s'augmentarien artificialment els beneficis individuals de Barajas. Les distorsions provocades per aquest sistema d'imputació d'amortitzacions —del qual no es pot inferir cap relació consistent amb les inversions efectuades— podria explicar (parcialment) la confusió i contradiccions entre les diferents dades fragmentàries sobre resultats d'explotació per aeroports aparegudes recentment en el debat públic sobre la gestió dels aeroports a Espanya: Tremosa (2006), *El País* (1/12/2006).⁸ Els gràfics regionals que es presenten a l'apèndix mostren molt plàsticament la dimensió de les distorsions.

9. El criteri d'elecció de destins intercontinentals és el següent. S'inclouen els aeroports no europeus que registren més trànsit internacional de cada àrea geogràfica seleccionada (Nord Amèrica, Amèrica Llatina, Orient Mitjà, Orient Llunyà, Àfrica i Oceania) que es troben ubicats a una distància de més de 3.450 quilòmetres de qualsevol aeroport europeu. El lílndar de distància fa referència a la ruta intra-europea (amb oferta de vols directes) de més llarg recorregut: Lisboa-Stockholm. S'exclouen destinacions turístiques.

4. AEROPORTS I GLOBALITZACIÓ: LA CONCENTRACIÓ DEL TRÀNSIT DE LLARGA DISTÀNCIA A L'AEROPORT DE MADRID

Per als països amb diverses ciutats de gran dimensió, pot esperar-se una correspondència entre la jerarquia d'àrees urbanes i la jerarquia d'aeroports. És a dir, el volum i abast geogràfic del trànsit d'un aeroport hauria de reflectir el pes econòmic i demogràfic de la corresponent àrea urbana en el país en qüestió.

No obstant això, aquesta correspondència pot no donar-se en aquells països on la gestió aeroportuària està centralitzada i integrada a nivell nacional, com és el cas d'Espanya. En efecte, els governs poden fer ús de la política d'infraestructures i de la política comercial per introduir distorsions arbitràries en aquesta jerarquia relativa.

A Espanya no hi ha una correspondència entre jerarquia urbana i jerarquia aeroportuària. El sistema centralitzat i integrat de gestió dels aeroports promou la concentració del trànsit a l'aeroport de Madrid, en especial pel que fa referència al trànsit de llarga distància. Aquesta concentració del trànsit intercontinental pot estar perjudicant els aeroports ubicats en altres grans àrees urbanes espanyoles, com ara València i, especialment, Barcelona, ja que l'oferta en aquests aeroports és inferior a la d'altres àrees urbanes europees amb un pes econòmic i demogràfic similar, tant en el corresponent país com a nivell europeu.

Cal destacar en aquest punt que, en termes de qualitat de l'oferta aeroportuària per al viatger de negocis, el trànsit intercontinental és el principal element diferencial entre els grans aeroports europeus. Així, una dotació adequada de vols intercontinentals directes és un factor de primer ordre en les decisions de localització d'empreses intensives en coneixement, com ara les seues empresarials, els serveis avançats o la indústria d'alta tecnologia (Bel i Fageda, 2005). Les activitats intensives en coneixement es caracteritzen per generar alt valor afegit i llocs de treball d'alta qualificació, i per això no és estrany que atreure-les sigui una prioritat en les estratègies de creixement econòmic de la majoria de grans àrees urbanes europees.

La taula 5 mostra l'oferta de vols intercontinentals directes (*non-stop*) als sistemes aeroportuaris europeus amb més trànsit de passatgers.⁹ Entre els aeroports amb més trànsit a Europa, Barcelona ocupa la vuitena posició pel que fa a trànsit total a l'aeroport a l'any 2005 (en negreta s'indiquen a la taula 5 els aeroports amb menys trànsit que Barcelona). Tanmateix, ocupa la dar-

TAULA 5
OFERTA DE VOLS INTERCONTINENTALS DIRECTES ALS SISTEMES AEROPORTUARIS URBANS EUROPEUS AMB MÉS TRÀNSIT DE PASSATGERS (FREQUÈNCIA SETMANAL A 41 DESTINACIONS)

SISTEMA URBÀ (AEROPORT, CODI)	TEMPORADA D'HIVERN 2006 (NOVEMBRE 2005-ABRIL 2006)	TEMPORADA D'ESTIU (MAIG 2006 - OCTUBRE 2006)
Londres (LHR, LGW, LTN, STD)	868	1190
Paris (CDG, ORY)	560	576
Frankfurt (FRA)	494	533
Amsterdam (AMS)	421	252
Madrid (MAD)	168	201
Zuric (ZRH)	156	164
Milà (MXP, LIN)	153	154
Munic (MUC)	151	155
Roma (FCO, CIO)	91	131
Viena (VIE)	85	103
Manchester (MAN)	80	102
Bruselles (BRU)	54	68
Dublin (DUB)	50	90
Estocolm (ARN)	49	42
Copenhague (CPH)	48	71
Düsseldorf (DUS)	26	43
Barcelona (BCN)	0	37

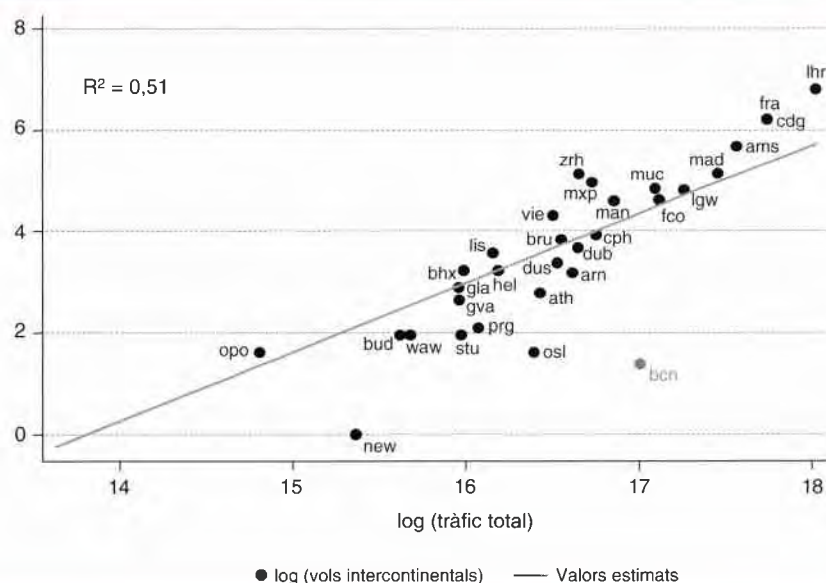
Nota: En negreta els aeroports amb menys trànsit aeri total que Barcelona el 2005.

Font: Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada per Official Airlines Guide (OAG) i Eurostat. Les dades de trànsit fan referència al 2005.

ra posició pel que fa a vols intercontinentals directes en els sistemes aeroportuaris configurats per aquests aeroports. En efecte, el trànsit intercontinental, de gran valor afegit, és extremadament baix a Barcelona quan es compara amb la resta de ciutats líders en el trànsit total.¹⁰ En aquest sentit, l'aeroport de Barcelona sembla jugar un paper d'alimentació del trànsit de llarga distància dels grans aeroports europeus, com ja s'havia suggerit a Ragàs (2003). La resta d'aeroports espanyols no disposa de cap vol directe de llarga distància. Aquest fet contrasta amb l'elevat volum de connexions intercontinentals de l'aeroport de Madrid.

El gràfic 3 mostra l'anomalia del cas de l'aeroport de Barcelona. S'hi inclouen totes les àrees urbanes de la UE-25 + Suïssa + Noruega amb més d'un milió d'habitants i/o àrees urbanes que disposen d'un gran aeroport (aeroports inclosos en el rànquing europeu dels 50 aeroports que registren més trànsit). Per a aquestes àrees urbanes la relació positiva esperada entre l'oferta de vols intercontinentals (eix vertical) i el trànsit total (eix horitzontal) és estadística i econòmicament significativa. L'aeroport que més s'allunya d'aquesta relació positiva és el de Barcelona, ja que el seu elevat nivell de trànsit no es correspon amb l'oferta de vols intercontinentals. El següent aeroport amb posició més llunyana del valor esperat, Newcastle, té un volum de trànsit total molt inferior al de Barcelona.

GRÀFIC 3
REGRESSIO RANGE SCATTER ENTRE DOTACIO DE VOLS INTERCONTINENTALS I TRÀNSIT TOTAL 2005-06



Codi aeroports:
AMS: Amsterdam, ARN: Estocolm Arlanda, ATH: Atenes, BCN: Barcelona, BHX: Birmingham, BUD: Budapest, BRU: Brussel·les, CDG: París Charles de Gaulle, CPH: Copenhaguen, DUB: Dublín, DUS: Dusseldorf, FCO: Roma Fiumicino, FR: Frankfurt, GLA: Glasgow, GVA: Ginebra, HEL: Hèlsinki, LGW: Londres Gatwick, LHR: Londres Heathrow, MAD: Madrid, MAN: Manchester, MUC: Múnic, MXP: Milà Malpensa, NEW: Newcastle, LIS: Lisboa, OSL: Oslo, OPO: Porto, PRG: Praga, STU: Stuttgart, VIE: Viena, WAW: Varsòvia, ZRH: Zúric

5. EL FUTUR DEL MODEL DE GESTIÓ DELS AEROPORTS A ESPANYA: LA REFORMA NECESSÀRIA.

La política aeroportuària aplicada a Espanya ha beneficiat molt el principal *hub* espanyol, l'aeroport de Madrid-Barajas. Els instruments que facilita el sistema de gestió centralitzada i integrada a Espanya per aconseguir això són dos: l'ús de la caixa única per finançar la sobreinversió a Barajas, i la subordinació de la política comercial de la resta d'aeroports al paper central de Bara-

jas, tot evitant la competència d'altres aeroports espanyols amb possibilitats d'atraure trànsit d'alt valor afegit

L'atracció per part d'un aeroport de companyies aèries que ofereixin vols intercontinentals directes requereix el disseny d'una política comercial i d'assignació de *slots* eficient i disposar d'una dotació suficient de recursos per invertir en millores i ampliació de la capacitat, i d'autonomia per gestionar comercialment els augments de capacitat. La gestió centralitzada i integrada dificulta portar a la pràctica ambdues polítiques, i comporta l'establiment de subsidis creuats entre els aeroports, que tenen molt poc a veure amb la solidaritat.

Hi ha diversos factors que fan desitjable un procés de reforma, en una o altra direcció, de la gestió centralitzada dels aeroports a Espanya. Entre aquests destaquen, en primer lloc, la seva anormalitat en el context de la resta de països de la UE i de l'OCDE. En segon lloc, la consolidació d'un entorn competitiu en el transport aeri, tant en la prestació de serveis com en la producció d'infraestructures.

Els avantatges de la gestió descentralitzada i individualitzada són importants. En primer lloc, promou la competència entre aeroports per captar les companyies aèries que es considerin més adients, tant per a l'aeroport com per al territori on s'ubica. En segon lloc, afavoreix la transparència en el finançament de les activitats corrents i de les inversions de capital. En efecte, es reduiria la magnitud i opacitat del sistema actual de subsidis creuats. A més, la individualització facilita l'establiment de mecanismes de col·laboració entre el sector públic i sector privat, ja que es pot esperar que la gestió per part d'entitats de menor escala tendeixi a ser més flexible i menys burocratitzada.

Segui amb titularitat autonòmica, amb titularitat local o amb cotitularitat consorciada de diferents administracions, la superació del model de titularitat i control central, i de caixa única, és imprescindible per avançar en la modernització de la gestió aeroportuària a Espanya. Altra-ment, un sistema de coparticipació territorial en la gestió, sense capacitat decisòria sobre tarifes, inversions i política comercial, no seria més que un canvi nominal, però no substantiu, respecte de la situació actual (Bel i Fageda, 2006c).

Finalment, i no considerem això menys important, la individualització de la gestió aeroportuària comportaria una millora de la transparència de la gestió aeroportuària. Com sempre, més transparència permetria millorar l'eficiència de la gestió, i també la qualitat democràtica de la política pública a Espanya.

Referències

- ACI-EUROPE (2004): *The social and Economic impact of airports in Europe*. Ginebra, ACI-Europe.
- BEL, G. (2002): «Infraestructures i Catalunya: Alguns Problemes Escollits». *Revista Econòmica de Catalunya* 0 (45), 11-25.
- BEL, G. i FAGEDA, X. (2005): *Getting There Fast: Globalization, Intercontinental Flights and Location of Headquarters*. Alfred Taubman Center for State and Local Government, Alfred Taubman Center for State and Local Government, KSG-Harvard University, RWP05-04.
- BEL, G. i FAGEDA, X. (2006a): *Aeroports i globalització. Opcions de gestió aeroportuària i implicacions sobre el territori*. Document de treball. Barcelona: Institut d'Estudis Regionals i Metropolitans de Barcelona.
- BEL, G. i FAGEDA, X. (2006b): «Airport management and airline competition in OECD countries», a Fichert, F., Haucap, J. i Römmele, K. (eds.), *Competition Policy in Network Industry*. LIT-Verlag, 81-98.
- BEL, G. i FAGEDA, X. (2006c): «Perspectives aeroportuàries a Catalunya». *Nota d'Economia* 0 (83-84), 107-122.
- BEL, G. i FAGEDA, X. (2007a): *La reforma del modelo de financiación y gestión de los aeropuertos en España: Lecciones de la experiencia internacional*. Universitat de Barcelona, Mimeo.
- BEL, G. i FAGEDA, X. (2007b): «Preventing competition because of "solidarity": Rhetoric and reality of airport investments in Spain». *Applied Economics*, en premsa.
- BOWEN, J. (2002): «Network change, deregulation, and access in the global airline industry». *Economic Geography*, 78 (4), 425-439.
- BRUECKNER, J.K. (2003): «Airline traffic and urban economic development». *Urban Studies*, 40 (8), 1455-1469.
- BUTTON, K., Lall, S., Stough, R. i Trice, M. (1999): «High-technology employment and hub airports». *Journal of Air Transport Management*, 5 (1), 53-59.
- EUROPEAN COMMISSION, DG-TREN (2002): *Study on competition between airports and the application of state aid rules*. Brussel·les, European Commission.
- EUROPEAN COMMISSION, DG-TREN (2006): *Study on the Functioning of the Internal Market*. Brussel·les, European Commission.
- GILLEN, D. i LALL, A. (1997): «Developing measures of airport productivity and performance: an application of data envelopment analysis». *Transportation Research-E*, 33 (4), 261-274.
- MARTIN, J. C. i ROMÁN, C. (2001): «An application of DEA to measure the efficiency of Spanish airports prior to privatization». *Journal of Air Transport Management*, 7 (3), 149-157.

OCDE (1998): *Competition policy and international airport services*, DAF/CLP98(3), Paris, OCDE.

PELS, E., NIJKAMP, P. i RIETVELD, P. (2003): «Inefficiencies and scale economies of airport operations». *Transportation Research-E*, 39 (5), 341-361.

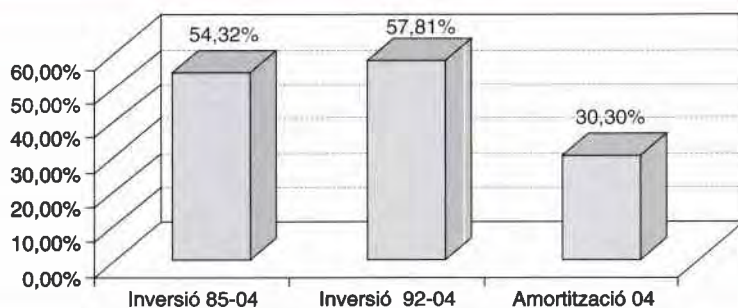
RAGAS, I. (2003): «Trànsit recent i opcions de futur de l'aeroport de Barcelona». *Revista Econòmica de Catalunya* 0(46), 17-29

TREMOSA, R. (2006): *Estatut, aeroports i ports de peix al cove*. *Estatut: aeroports i ports de peix al cove*. Barcelona, Eliseu Climent (Tres i Quatre).

APÈNDIX

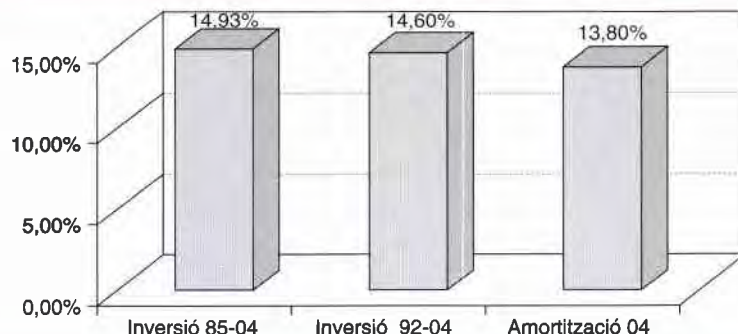
GRÀFIC A1A

COMPARACIÓ DEL PERCENTATGE D'INVERSIONS I AMORTITZACIONS A L'AEROPORT DE MADRID



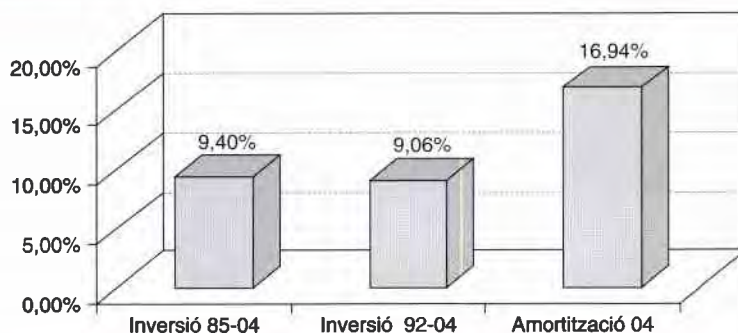
GRÀFIC A1B

COMPARACIÓ DEL PERCENTATGE D'INVERSIONS I AMORTITZACIONS ALS AEROPORTS DE CATALUNYA

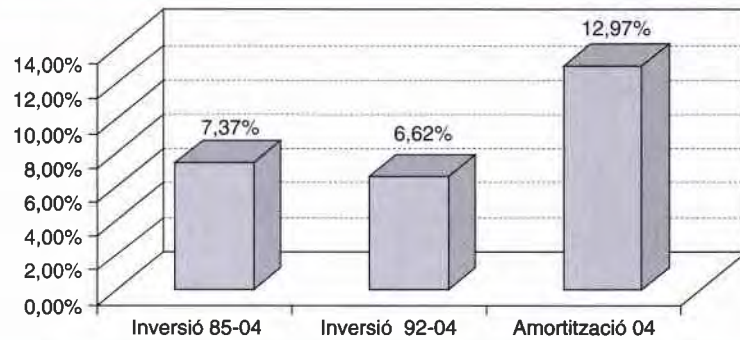


GRÀFIC A1C

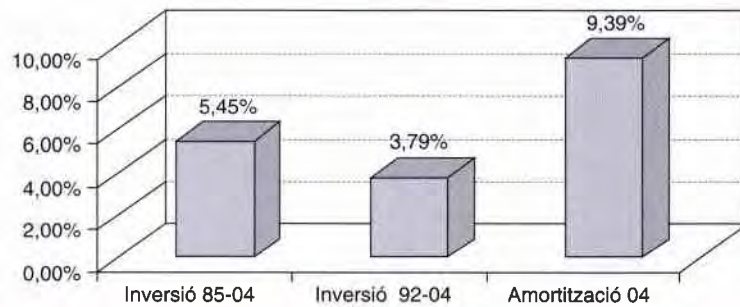
COMPARACIÓ DEL PERCENTATGE D'INVERSIONS I AMORTITZACIONS ALS AEROPORT DE LES ILLES CANÀRIES



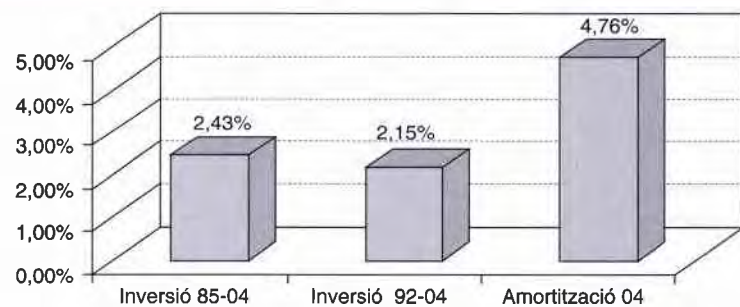
GRÀFIC A1D
COMPARACIÓ DEL PERCENTATGE D'INVERSIONS I AMORTITZACIONS ALS AEROPORTS DE LES ILLES BALEARS



GRÀFIC A1E
COMPARACIÓ DEL PERCENTATGE D'INVERSIONS I AMORTITZACIONS ALS AEROPORTS D'ANDALUSIA



GRÀFIC A1F
COMPARACIÓ DEL PERCENTATGE D'INVERSIONS I AMORTITZACIONS ALS AEROPORTS DE LA COMUNITAT VALENCIANA



Anàlisi de la competitivitat de les manufactures catalanes a la UE-25 des de la perspectiva del *quality gap*

TATIANA FERNÁNDEZ SIRERA¹

Departament d'Economia i Finances, Generalitat de Catalunya

ABSTRACT

This article analyses the competitiveness of Catalan manufacturing in the EU-25 during the period 1999-2004, in which Catalan exports have increased their market share in the intra-EU trade. The trade deficit with the EU-25 has worsened as a result of the high and growing intraindustrial specialisation of Catalan exports in the lower quality segment, and because of the higher dependency of Catalan manufacturing firms on imports. The quality gap indicator, which allows us to compare the quality of Catalan exports with the EU-25 average for more than 10.000 products, provides additional information that helps to a better understanding of the evolution of the competitiveness of Catalan manufacturing in the EU-25.

1. INTRODUCCIÓ

En les darreres dècades, la reducció de les barreres al comerç i de les restriccions a la inversió directa estrangera, les millores en els sistemes de transport i el nou rol de les tecnologies de la informació i la comunicació en els processos de comercialització i de difusió de les noves tecnologies, han facilitat la dispersió de les activitats econòmiques i han accelerat la difusió del coneixement i la tecnologia. El context d'intensificació dels vincles entre la indústria i el coneixement científic, d'acceleració del canvi tecnològic i d'uns mercats més globals, obliga empreses i regions a innovar constantment per reforçar, o tan sols mantenir, els seus avantatges competitius i la seva quota de mercat. Actualment, en els debats econòmic i polític, hi ha un consens bastant ampli sobre el fet que la competitivitat d'un país o d'una regió depèn de la capacitat dels seus actors econòmics per aprendre, innovar i millorar, i, en definitiva, de la capacitat de les empreses per obtenir un avantatge competitiu davant els competidors. En una economia cada vegada més globalitzada, on les tecnologies són fàcilment accessibles, factors estretament lligats als territoris —i per tant difícils d'exportar i d'imitar— com les xarxes de confiança i de cooperació entre actors, els sistemes locals de normes i convencions o les externalitats derivades dels fluxos de coneixement tàcit, esdevenen cada vegada més rellevants per a la competitivitat regional.² Aquests factors, però, són difícils d'identificar, quantificar i comparar i, per tant, els indicadors més habituals per mesurar la competitivitat dels territoris continuen sent els indicadors relatius a l'esforç en R + D + I, les patents, la qualificació del capital humà, l'especialització en sectors intensius en tecnologia, l'especialització de les exportacions en qualitat en relació amb les importacions, l'equilibri exterior, l'evolució de la quota de mercat o la productivitat.

En aquest marc, l'objectiu de l'article és analitzar la competitivitat de les manufactures catalanes al seu mercat principal d'exportacions, el de la UE-25³ i davant els seus principals competidors, els Estats membres. L'article se centra en el període 1999-2004, en el qual les exporta-

1. L'autora agraeix els comentaris de Gemma Garcia i les aportacions de Josep Lladós durant l'elaboració de la tesi doctoral, de la qual provenen els principals resultats que es presenten en aquest article.

2. Vegeu en aquest sentit Storper (1995); Polenske (2004) o Malecki (2004). Des de finals dels anys vuitanta, a la literatura econòmica es detecta un interès creixent per la idea schumpeteriana que la innovació té un caràcter fortament sistèmic, i dóna lloc a una extensa literatura sobre els sistemes nacionals i regionals d'innovació (entre d'altres, Lundvall i Johnson, 1994; Lundvall, 1992; Cooke *et al.*, 1997; o Edquist, 1997).

3. En l'anàlisi no incloem Bulgària ni Romania, que des de l'1 de gener de 2007 són Estats membres de la UE.

4. L'evolució de la taxa de cobertura exterior està influïda per les diferències en l'evolució cíclica del mercat intern i els mercats d'exportacions. L'índex del coeficient estandaritzat d'avantatge comparatiu revelat, mitjançant un procediment d'estandarització, permet eliminar la influència de l'evolució global del saldo comercial per a cada activitat manufacturera.

cions manufactureres catalanes s'han caracteritzat pel seu fort dinamisme. L'increment de les importacions, però, ha dificultat la millora de la taxa de cobertura exterior catalana, que s'ha mantingut estancada a nivells sensiblement inferiors als dels països del nostre entorn. A l'apartat 2 analitzem la competitivitat de les manufactures catalanes a la UE-25 a partir de l'evolució de la taxa de cobertura exterior, la relació d'intercanvi en preus, el coeficient estandaritzat d'avantatge comparatiu revelat i la quota de mercat. A partir d'aquí, a l'apartat 3 identifiquem tres factors que contribueixen a explicar l'estancament de la taxa de cobertura exterior catalana en aquest període. Aquests factors són: i) l'evolució de l'especialització intraindustrial (és a dir, en segments de qualitat) de les exportacions catalanes en relació amb les seves importacions; ii) l'evolució de l'especialització interindustrial de les exportacions catalanes; i iii) l'evolució de la dependència de la indústria catalana de les importacions. A l'apartat 4 completem aquesta anàlisi amb l'indicador del *quality gap*, que permet comparar la qualitat de les exportacions catalanes a la UE-25 amb la mitjana de les exportacions intracomunitàries proporcionant una informació addicional que ens permet comprendre millor l'evolució dels patrons de competitivitat de les activitats manufactureres catalanes a la UE-25.

2. ANÀLISI DE LA COMPETITIVITAT DE LES MANUFACTURES CATALANES A LA UE-25 EN EL PERÍODE 1999-2004

La competitivitat de les manufactures d'un país sovint s'avalua a partir de l'evolució dels fluxos d'exportacions i importacions. En el període 1999-2004 les exportacions catalanes han tingut un increment nominal acumulat superior al 40% davant del 34% del comerç intracomunitari. Per tant, en aquests anys, Catalunya ha incrementat la seva quota de mercat a la UE-25 en relació amb els Estats membres, en un context de creixent competència dels països de l'Europa central i oriental, i en el qual la majoria dels Estats de la UE-15 han vist reduïda la seva quota de mercat. Com mostra el gràfic 1, en el qual es representa la variació del pes de les exportacions dels Estats que van ingressar a la UE l'any 2004 (NEM -10) i de Catalunya en el comerç intracomunitari per a trenta-dues activitats manufactureres, les manufactures catalanes han augmentat el seu pes un 0,1 punts percentuals (de l'1,6 a l'1,7%), mentre que els nous Estats membres ho han fet en 3,6 punts percentuals (del 5,3 al 8,9%).

Aquesta evolució positiva de les exportacions catalanes no s'ha reflectit en una millora de la taxa de cobertura exterior, que s'ha mantingut estancada al voltant del 77%, sensiblement per sota de la taxa de cobertura de la majoria de països del nostre entorn (gràfic 2).

L'evolució de la taxa de cobertura exterior (TC) depèn de l'evolució de la relació d'intercanvi en preus (relació dels valors unitaris mitjans d'exportació [vuX] i d'importació [vuM]) i de la relació d'intercanvi en quantitats (relació de les quantitats mitjanes d'exportació [qX] i d'importació [qM]), de manera que:

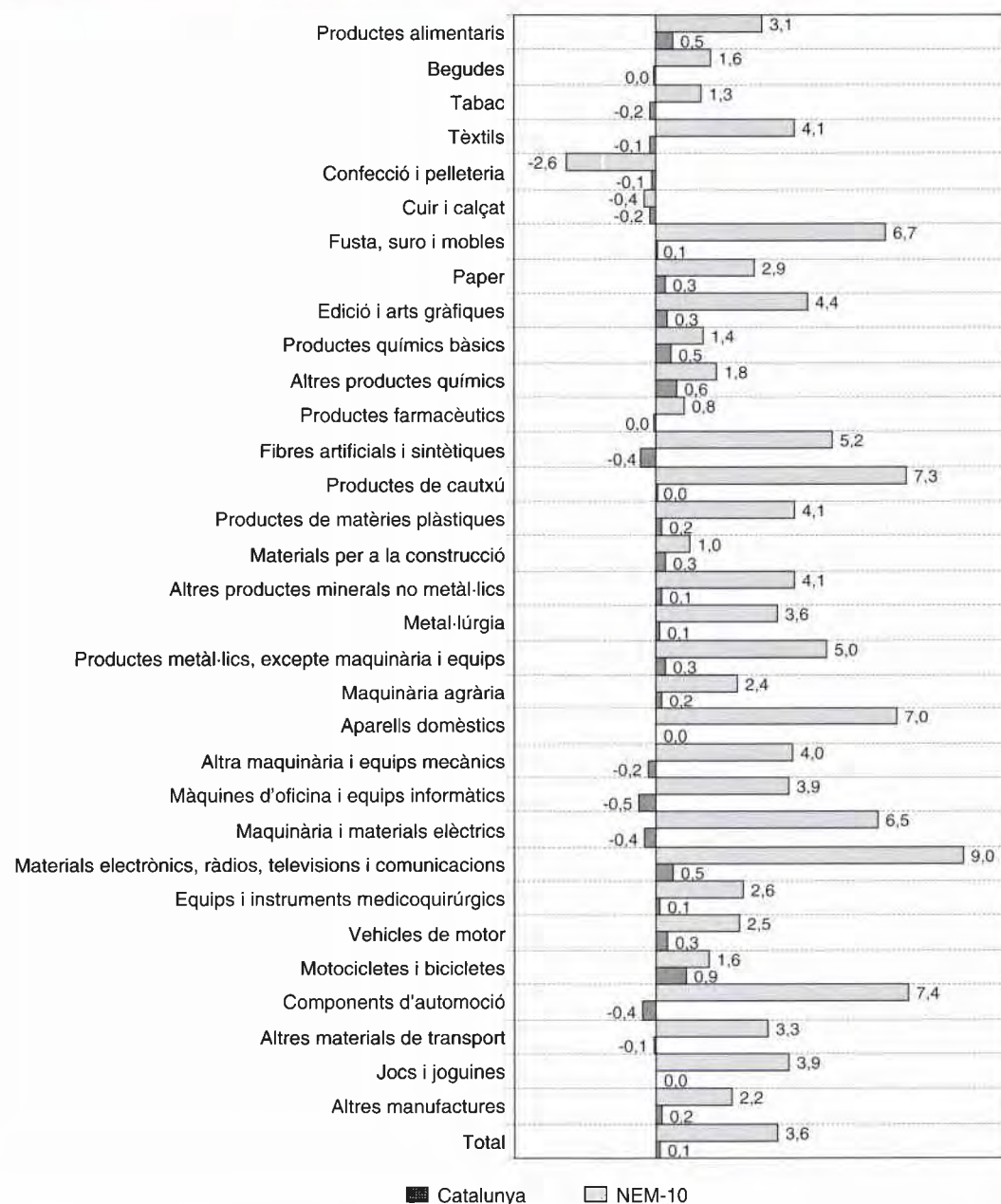
$$TC = (vuX/vuM) * (qX/qM)$$

Com mostra el quadre 1, el període 1999-2004 s'ha caracteritzat pel deteriorament de la relació d'intercanvi en preus de les manufactures catalanes amb la UE. Aquesta evolució comporta que per cobrir el mateix volum d'importacions de manufactures cada vegada sigui necessari un major volum d'exportacions, que dificulta la millora de la taxa de cobertura exterior.

Amb l'objectiu d'identificar quines són les activitats manufactureres que més han contribuït a l'estancament de la taxa de cobertura exterior catalana, calculem l'índex del coeficient estandaritzat d'avantatge comparatiu revelat (CEACR) per a trenta-dues activitats manufactureres.⁴ La metodologia de càlcul d'aquest indicador és la següent:

$$CEACR_{ij} = (A_{ij} - B_i) \cdot S_i$$

GRÀFIC 1
VARIACIÓ DEL PES DE LES EXPORTACIONS DELS NOUS ESTATS MEMBRES I DE CATALUNYA AL COMERÇ
INTRACOMUNITARI (1999-2004)



Font: Elaboració pròpia, Eurostat i Idescat.

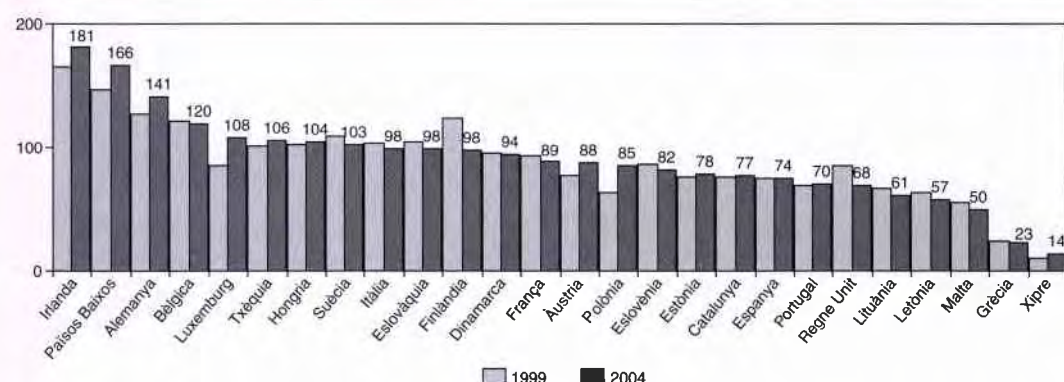
On el paràmetre j fa referència a cadascun dels sectors manufacturers, mentre que l'índex i identifica el valor corresponent al conjunt de la indústria manufacturera.

A més:

$$A_{ij} = (X_{ij} - M_{ij}) / (X_{ij} + M_{ij})$$

$$B_{ij} = (X_i - M_i) / (X_i + M_i)$$

GRÀFIC 2
EVOLUCIÓ DE LA TAXA DE COBERTURA EXTERIOR DE LES MANUFACTURES AMB LA UE 1999-2004*



* Els números indiquen la taxa de cobertura de 2004.
Font: Elaboració pròpia, Eurostat.

$$S_i = (100 / (1_i - B_i)) \text{ posat cas que } A_{ij} > B_i$$

$$S_i = (100 / (1_i + B_i)) \text{ posat cas que } A_{ij} < B_i$$

Per tant, el valor de l'índex pot oscil·lar entre +100 i -100, segons el major avantatge o desavantatge comparatiu dels diferents sectors.

El gràfic 3 permet comparar per a les trenta-dues activitats manufactureres el CEACR de 1999 i la seva evolució en el període 1999-2004. Sectors que l'any 1999 presentaven un major avantatge comparatiu, especialment maquinària d'oficina, cuir i calçat i components d'automoció, han tendit a tenir un comportament pitjor que sectors que partien d'una situació de major desavantatge, especialment els de química bàsica, productes farmacèutics, metal·lúrgia i maquinària agrària. Aquestes tendències, que afecten alguns dels sectors amb més pes a les exportacions catalanes, podrien estar apuntant cap a un canvi en el patró d'especialització i de competitivitat de les manufactures catalanes a la UE, tal com es posa en relleu a l'apartat 3.

3. DETERMINANTS DE L'EVOLUCIÓ DE LA COMPETITIVITAT DE LES MANUFACTURES CATALANES A LA UE-25

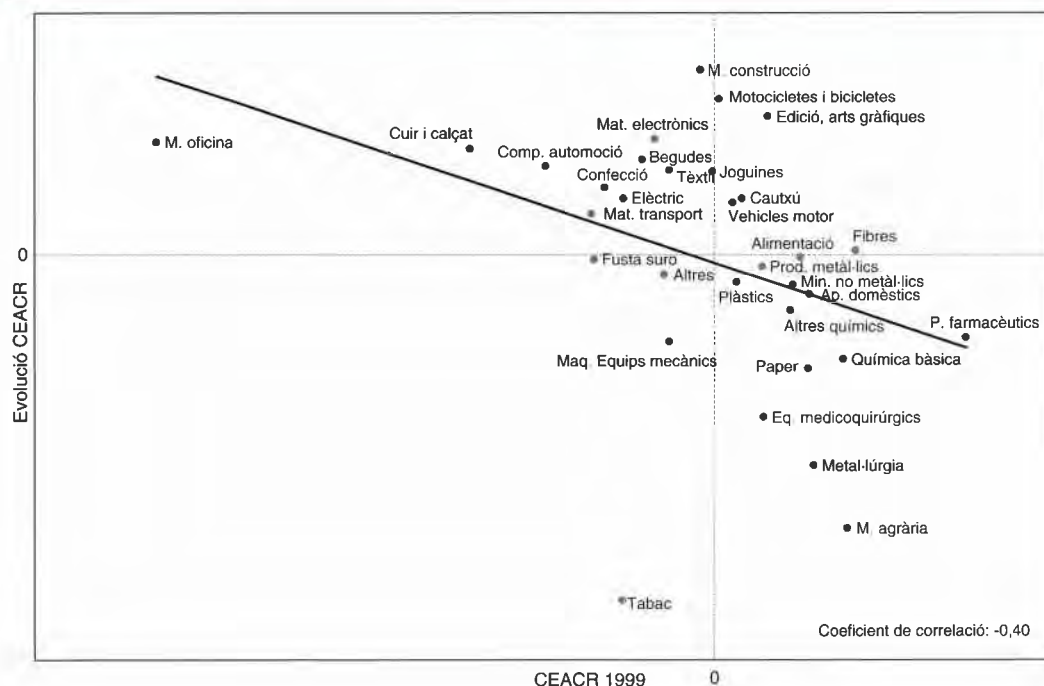
En aquest apartat identifiquem tres factors que en el període 1999-2004 contribueixen a explicar el deteriorament de la relació d'intercanvi en preus de les manufactures catalanes amb la UE-25 i, per tant, l'estancament de la taxa de cobertura exterior. Aquests són l'evolució de l'especialització intraindustrial (per segments de qualitat) i interindustrial (en diferents sectors) de les exportacions catalanes en relació amb les importacions i l'evolució de la dependència de la indústria catalana de les importacions.

QUADRE 1
COMERÇ DE MANUFACTURES DE CATALUNYA AMB LA UE-25: EVOLUCIÓ DE LA RELACIÓ D'INTERCANVI

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Relació d'intercanvi en preus (vuX/vuM)	1,22	1,08	1,04	1,10	0,97	0,95
Relació d'intercanvi en quantitats (qX/qM)	0,62	0,74	0,82	0,74	0,83	0,81
Taxa de cobertura amb la UE-25 (en %)	76	80	86	82	81	77

Font: Elaboració pròpia, Idescat.

GRÀFIC 3
CONTRIBUCIO SECTORIAL A L'EVOLUCIO DEL CEACR (1999-2004)



Font: Elaboració pròpia, Eurostat

5. Vegeu Aiginger (2001); Díaz Mora (2000) o Blanes i Martín (2000)

6. Fontagné, Freudenberg i Péridy (1997) consideren que hi ha comerç intraindustrial quan el flux de comerç inferior representa almenys un 10% del flux superior.

3.1. Especialització intraindustrial dels intercanvis comercials de Catalunya amb la UE-25

Els fluxos de comerç es poden desglossar en comerç interindustrial —intercanvis de productes diferents— i comerç intraindustrial —intercanvis de productes similars—. El comerç intraindustrial, a més, pot ser de tipus horitzontal —entre béns homogenis, diferenciats únicament en termes d'atributs— o de tipus vertical —entre béns de qualitat i preu sensiblement diferents—. Una especialització de les exportacions en el segment del comerç intraindustrial vertical de qualitat superior seria indicatiu d'una especialització en productes de valor afegit elevat, intensius en mà d'obra qualificada i en l'ús de noves tecnologies.

Per calcular l'especialització dels fluxos de comerç en diferents segments de qualitat apliquem la metodologia de Fontagné, Freudenberg i Péridy (1997). Aquesta anàlisi parteix dels supòsits que els béns són homogenis, els valor unitaris de les exportacions i les importacions reflecteixen els costos, mentre que les diferències en els valors unitaris de les exportacions i les importacions (valor en euros dividit per la quantitat) reflecteixen diferències en la qualitat. Els estudis empírics per a la UE basats en aquesta metodologia confirmen que el valor unitari de les exportacions i les importacions és una bona aproximació a la qualitat i al coneixement incorporat als productes, especialment quan l'anàlisi es fa a un nivell de desagregació molt elevat.⁵

El grau de desagregació escollit és el màxim que permet la informació de duanes, així doncs, calculem els valors unitaris de les exportacions per a 13.509 productes manufacturats. Considerem que hi ha comerç intraindustrial (CII) quan per a un determinat producte el flux inferior de comerç, sigui d'importacions (M) o d'exportacions (X), representi com a mínim un 15% del valor del flux superior de comerç.⁶ En cas contrari, es considera que en aquest producte el patró dominant de comerç és interindustrial (CIE):

$$CII \text{ si } \frac{\min(X; M)}{\max(X; M)} \geq 0,15$$

$$CIE \text{ si } \frac{\min(X; M)}{\max(X; M)} < 0,15$$

D'altra banda, considerem que el comerç intraindustrial és de tipus horitzontal (CIIH) quan la diferència entre els valors unitaris de les importacions i les exportacions d'un producte és inferior al $\pm 15\%$. Quan el valor unitari de les exportacions és superior (inferior) en més d'un 15% al de les importacions, es considera que el comerç intraindustrial vertical és de qualitat superior (CIIVQS) (inferior, CIIVQI):

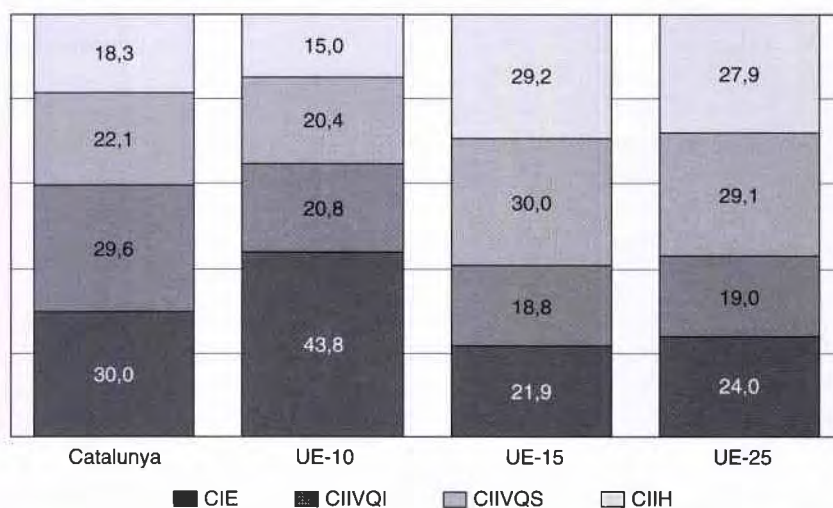
$$CIIH \text{ si } \frac{\min(X; M)}{\max(X; M)} \geq 0,15 \quad i \quad 0,85 > \frac{vuX}{vuM} < 1,15$$

$$CIIVQS \text{ si } \frac{\min(X; M)}{\max(X; M)} \geq 0,15 \quad i \quad \frac{vuX}{vuM} \geq 1,15$$

$$CIIVQI \text{ si } \frac{\min(X; M)}{\max(X; M)} \geq 0,15 \quad i \quad \frac{vuX}{vuM} \leq 0,85$$

El gràfic 4 mostra l'estructura dels fluxos comercials de Catalunya en relació amb el conjunt de la UE-25. Els fluxos de comerç de Catalunya es caracteritzen per l'elevat pes del comerç intraindustrial vertical de qualitat inferior (29,6%), quan la mitjana comunitària és del 19%, i pel baix pes del comerç intraindustrial vertical de qualitat superior.

GRÀFIC 4
ESTRUCTURA DELS FLUXOS DE COMERÇ INTRACOMUNITARIS DE MANUFACTURES (2004)



Font: Elaboració pròpia, Eurostat i Idescat.

A més, com mostra el quadre 2, en el període 1999-2004 ha augmentat el pes del comerç de qualitat inferior en el comerç intraindustrial vertical, evolució que estaria estretament relacionada amb el deteriorament de la relació d'intercanvi en preus i l'estancament de la taxa de cobertura exterior detectats a l'apartat anterior.

L'anàlisi conjunta dels valors unitaris de les exportacions i les importacions i del signe del saldo comercial al màxim nivell de desagregació, ens permet segmentar els mercats en funció de

QUADRE 2
EVOLUCIÓ DELS FLUXOS DE COMERÇ INTERINDUSTRIAL I INTRAINDUSTRIAL DE CATALUNYA AMB LA UE

	1999	2004
Comerç interindustrial (CIE) sobre el total del comerç	33,7	30,0
% de comerç intraindustrial (CII) sobre el total	66,3	70,0
% de CII vertical sobre el CII	75,7	73,8
% de CII horitzontal sobre el CII	24,3	26,2
% de CII vertical de qualitat superior sobre el CII vertical	44,1	42,7
% de CII vertical de qualitat inferior sobre el CII vertical	55,9	57,3

Font: Elaboració pròpia, Idescat

7. Per a una explicació més detallada d'aquesta metodologia vegeu Aiginger (2001). A Vilaseca, Lladós i Torrent (2004) es realitza aquesta anàlisi per als fluxos comercials de manufactures de Catalunya amb l'estranger.

si les exportacions catalanes són, en relació amb les importacions de la UE-25, competitives o no en preu o en qualitat. Així doncs, distingim quatre tipus de mercats⁷:

- Mercats competitiu en preus: inclou els fluxos comercials d'aquells productes per als quals el valor unitari d'exportació és inferior al valor unitari d'importació i la quantitat exportada supera la quantitat importada.
- Mercats no competitiu en preus: engloba els fluxos comercials dels productes per als quals el valor unitari d'exportació és superior al valor unitari d'importació i la quantitat exportada és inferior a la quantitat importada.
- Mercats competitiu en qualitat: inclou els fluxos comercials d'aquells productes per als quals la quantitat exportada és superior a la quantitat importada, mentre que el valor unitari de les exportacions és superior al de les importacions.
- Mercats no competitiu en qualitat: engloba els fluxos comercials d'aquells productes per als quals el valor de les importacions és superior al de les exportacions, mentre que el valor unitari de les importacions és superior al de les exportacions.

El quadre 3 mostra els resultats d'aquesta anàlisi per als fluxos comercials de Catalunya amb la UE-25. Així doncs, en el període 1999-2004 es detecta una creixent especialització dels intercanvis intraindustrials en els mercats competitiu en preus. En canvi Catalunya semblaria haver perdut competitivitat en aquells mercats en els quals estava millor posicionada l'any 1999, tal com reflecteix la pèrdua de pes dels mercats en els quals és competitiva en qualitat.

QUADRE 3
COMPETITIVITAT EN PREUS I EN QUALITAT DE LES MANUFACTURES CATALANES A LA UE

	1999	2004
Participació en el comerç amb la UE (en %)		
Comerç intraindustrial	65,9	70,0
Mercats competitiu en preus	16,9	21,2
Mercats no competitiu en preus	15,7	17,1
Mercats competitiu en qualitat	14,1	11,7
Mercats no competitiu en qualitat	19,2	20,1
Comerç interindustrial	34,1	30,0
Mercats competitiu en preus	10,9	10,0
Mercats no competitiu en preus	23,2	20,0
Saldo comercial (MEUR)		
Mercats competència en preu	-5.772	-6.154
Mercats competència en qualitat	-884	-2.287
Taxa de cobertura (en %)		
Mercats competència en preu	69	76
Mercats competència en qualitat	89	80

Font: Elaboració pròpia, Idescat

8. Fontagné, Freudenberg i Pénard (1997); Díaz Mora (2000); Aiginger (2001).

9. Vegeu en aquest sentit Busom (2005); o Fernández i Montolio (2006). A Fernández (2006) es calcula un índex sintètic que permet comparar la capacitat d'innovació de Catalunya amb la dels Estats membres de la UE-25. Segons aquest índex, Catalunya se situaria en la posició quinze de vint-i-sis, per darrera de la majoria dels Estats de la UE-15 i de la mitjana de la UE-25.

L'especialització en productes més sofisticats ha esdevingut en els darrers anys un determinant cada vegada més important de les diferències en la competitivitat dels territoris. En aquest sentit, els estudis empírics per a la UE mostren que l'especialització de les exportacions d'un país en productes de qualitat superior o inferior s'explica per la seva productivitat, estretament relacionada amb la seva capacitat tecnològica, la inversió en R + D + i i la qualificació del capital humà.⁸

En el cas de Catalunya, l'elevada especialització dels fluxos comercials intraindustrials amb la UE-25 en el segment de qualitat inferior, semblaria estar estretament relacionada amb una capacitat d'innovació inferior a la mitjana comunitària.⁹ En tot cas, l'elevada especialització de les exportacions en el segment de qualitat inferior i en els mercats de competència en preus es configuraria com una de les causes de l'estancament de la taxa de cobertura exterior catalana en el període 1999-2004.

3.2. Evolució de l'especialització interindustrial de les exportacions catalanes

A les darreres dècades, les indústries més intensives en tecnologia s'han caracteritzat per la rapidesa dels canvis en les tecnologies i els productes i les elevades taxes de creixement de la demanda, la producció i la productivitat. En aquest sentit, l'especialització de les exportacions d'un territori en un tipus de sectors o en un altre condiciona l'evolució de la seva taxa de cobertura exterior.

En el quadre 4 comparem l'estructura de les exportacions de Catalunya amb la de la UE a partir de la classificació de l'OCDE, que agrupa els sectors manufacturers en funció del seu contingut tecnològic i distingeix un sector de tecnologies de la informació i la comunicació (TIC). Com es pot veure, l'especialització interindustrial de les exportacions catalanes en sectors més o menys intensius en tecnologia és similar a la de la UE-25. El pes dels sectors de tecnologia mitjana-alta, alta i TIC a Catalunya és fins i tot superior al de la UE-25, mentre que el pes dels sectors de tecnologia mitjana-baixa i baixa és inferior.

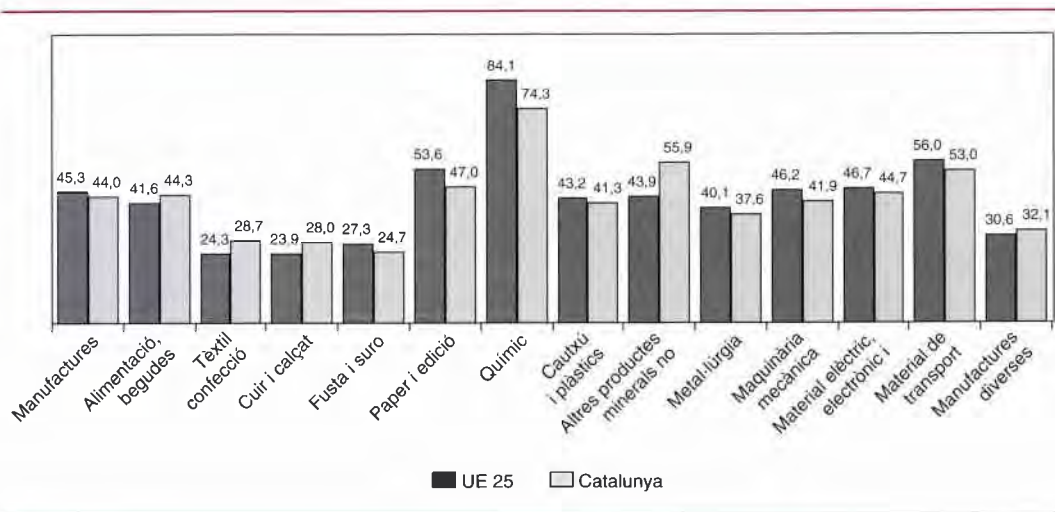
QUADRE 4
ESTRUCTURA DE LES EXPORTACIONS MANUFACTURERES CATALANES I DE LA UE (1999 I 2004)

	CATALUNYA		UE-25		UE-15		UE-10	
	1999	2004	1999	2004	1999	2004	1999	2004
TIC	12,2	10,2	14,2	12,2	14,3	11,9	12,7	15,5
Tecnologia alta	3,5	5,5	7,1	9,4	7,5	10,2	1,6	2,3
Tecnologia mitjana-alta	49,3	49,6	40,5	41,0	40,4	41,0	38,7	40,2
Tecnologia mitjana-baixa	11,1	12,4	14,7	16,2	14,6	16,2	18,0	19,4
Tecnologia baixa	23,9	22,3	23,5	21,2	23,2	21,2	29,0	22,5

Font: Elaboració pròpia, Eurostat i Idescat.

El gràfic 5, que compara la productivitat de tretze activitats manufactureres per a Catalunya i la UE-25 l'any 2002, posa en relleu el fet que els sectors més intensius en tecnologia (com el químic o el de material de transports) tendeixen a tenir una productivitat sensiblement superior a la de sectors classificats com a de contingut tecnològic baix, com el del tèxtil, el del cuir i el calçat o el d'alimentació. Catalunya tendeix a tenir una productivitat superior a la mitjana comunitària en els sectors tradicionals o de contingut tecnològic baix, és a dir, alimentació, begudes i tabac, tèxtil, confecció, cuir i calçat, altres productes minerals no metàl·lics o manufactures diverses. En canvi, la productivitat catalana és inferior a la de la UE-25 en els sectors més intensius en tecnologia, com els de paper i edició, maquinària i equipament mecànic, equipament elèctric i electrònic, material de transport i, especialment, el químic. En relació amb la UE-15, però, el diferencial de productivitat és negatiu en tots els sectors amb l'única excepció del de minerals no metàl·lics.

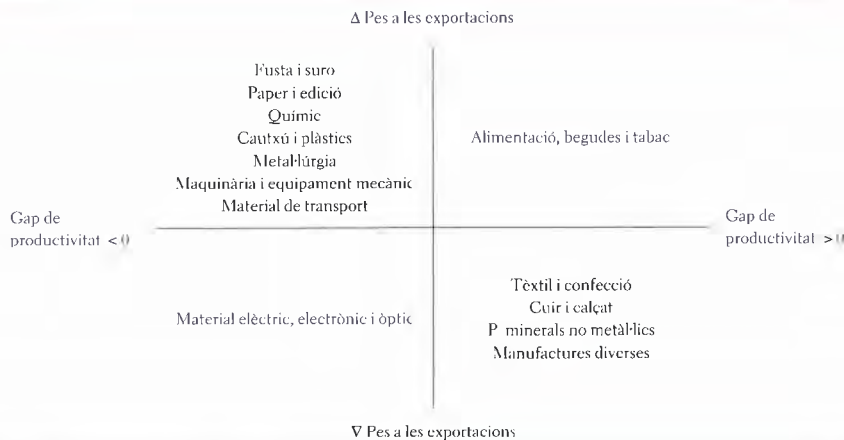
GRAFIC 5
PRODUCTIVITAT DE LES MANUFACTURES A LA UE-25 I A CATALUNYA (2002)



Font: Elaboració pròpia, Eurostat, Idescat

En el període 1999-2004 es detecta una tendència al canvi en l'especialització sectorial de les exportacions catalanes que no ajuda a tancar el gap de productivitat de Catalunya i que contribueix al deteriorament de la relació d'intercanvi en preus amb la UE-25. Així doncs, en aquests anys es redueix el pes de les exportacions de manufactures de tecnologia baixa i intensives en mà d'obra, és a dir, aquelles en les quals Catalunya manté un diferencial positiu de productivitat i en les quals està situada en un segment de qualitat superior. En canvi augmenta el pes de les manufactures de contingut tecnològic mitjà-alt, en les quals Catalunya manté un diferencial de productivitat negatiu amb la UE-25. El quadre 5 mostra com dels vuit sectors que en el període 1999-2004 han incrementat el seu pes a les exportacions catalanes, únicament un (alimentació, begudes i tabac) té un diferencial de productivitat positiu. En canvi dels cinc que han perdut pes a les exportacions, quatre tenen un diferencial de productivitat positiu amb la UE-25.

QUADRE 5
VARIACIÓ DEL PES A LES EXPORTACIONS (1999-2004) I DIFERENCIAL DE PRODUCTIVITAT AMB LA UE-25 (2002) DE LES MANUFACTURES CATALANES



Font: Elaboració pròpia, Eurostat, Idescat

10. L'anàlisi es realitza per a tretze sectors manufacturers, seguint la classificació de les activitats manufactureres de l'Idescat. Dades per a empreses amb més de vint ocupats.

3.3. Dependència exterior de la indústria manufacturera catalana

La indústria catalana ha presentat tradicionalment una elevada dependència de les importacions de productes intermedis. L'objectiu d'aquest apartat és analitzar la repercussió de l'evolució d'aquesta dependència en la taxa de cobertura a partir de les dades de duanes relatives als intercanvis comercials de productes intermedis i de les dades de l'enquesta industrial de l'INE.

Com mostra el quadre 6, en el període 1999-2004, els productes intermedis han protagonitzat més del 70% del dèficit comercial de les manufactures catalanes amb la UE-25. A més, la relació d'intercanvi en preus dels productes intermedis s'ha deteriorat, reflectint les dificultats de les exportacions catalanes per incrementar el seu valor o preu al mateix ritme que les importacions: l'augment acumulat de les exportacions en quantitat i valor ha estat aproximadament del 42%, mentre que les importacions s'han incrementat un 8,8% en quantitat i més d'un 40% en valor.

QUADRE 6
EVOLUCIÓ DE LA TAXA DE COBERTURA I DE LA RELACIÓ D'INTERCANVI EN PREUS DELS PRODUCTES MANUFACTURATS INTERMEDIS DE CATALUNYA AMB LA UE-25

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	VARIACIÓ ACUMULADA
Productes intermedis							
Relació d'intercanvi en quantitats	0,60	0,66	0,73	0,70	0,77	0,75	0,15
Relació d'intercanvi en preus	1,12	1,02	0,98	1,02	0,92	0,93	-0,19
Taxa de cobertura exterior	66,9	67,5	71,0	71,3	71,0	70,0	3,10
Pes en les importacions manufactureres (%)	58,0	59,2	58,9	57,8	56,7	55,0	-3,00
Pes en les exportacions manufactureres (%)	51,2	49,8	48,9	50,4	49,7	50,0	-1,20
Dèficit comercial en % del dèficit de manufactures	79,1	97,7	118,2	90,4	86,6	71,8	-7,30

Font: Elaboració pròpia, Idescat.

Mitjançant les dades de l'enquesta industrial de l'INE contrastem que en el període 1999-2004 les empreses catalanes han incrementat la seva propensió a importar, mesurada pel pes de les compres a l'estranger en la producció (quadre 7). L'increment de la propensió a importar es produeix en gairebé tots els sectors (les excepcions són els sectors de màquines d'oficina i instruments i de productes minerals no metàl·lics), i és especialment rellevant en els sectors de material de transport (8 punts percentuals) i d'equips elèctrics i electrònics (6,3 punts percentuals).¹⁰

QUADRE 7
PROPENSIO A EXPORTAR I A IMPORTAR I DEL PES DEL VALOR AFEGIT EN LA PRODUCCIÓ

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	VARIACIÓ ACUMULADA
Manufactures							
Exportacions	36,0	37,2	34,4	33,8	32,7	32,7	-3,2
Importacions	21,6	23,9	23,1	23,8	23,8	24,6	3,0
VAB (preu fàbrica)	29,3	27,7	27,2	27,4	27,6	26,9	-2,4

Font: Elaboració pròpia, Enquesta industrial de l'INE.

Aquestes tendències apunten que les importacions de productes intermedis estarien incrementant la seva rellevància com a via per incorporar coneixement i valor a les manufactures catalanes, contribuint, per tant, a l'estancament de la taxa de cobertura exterior catalana.

4. L'APLICACIÓ DEL QUALITY GAP A L'ANÀLISI DE LA COMPETITIVITAT DE LES MANUFACTURES CATALANES

En aquest apartat presentem el *quality gap* com un indicador rellevant en l'anàlisi de la competitivitat, en tant que ens permet comprendre millor els patrons de competitivitat de les diferents activitats manufactureres catalanes a la UE.

El *quality gap* compara la qualitat de les exportacions intracomunitàries dels territoris de la UE respecte a la mitjana comunitària, mitjançant la comparació dels valors unitaris producte a producte.¹¹ Com argumenten Landesmann i Stehrer (2002), si els productes es defineixen a un nivell de desagregació prou elevat i les comparacions es realitzen en el mateix mercat, les diferències en els preus (valors unitaris) revelen diferències en la qualitat dels productes, incloses diferències relatives a la lleialtat dels consumidors a determinats productors, al màrqueting i al disseny, o al servei post-venda. En aquest sentit, el *quality gap* és un bon indicador de la capacitat de les empreses dels territoris de la UE per diferenciar els seus productes dels dels competidors mitjançant la innovació i l'aplicació de nous coneixements a processos i productes. Aquesta capacitat d'absorció i d'aplicació de coneixement de les empreses d'un territori és difícil de conceptualitzar i de mesurar directament, atès que depèn de nombrosos factors estretament interrelacionats (esforç en R + D + I, formació i habilitats de la població; patrons d'interacció entre els actors econòmics; sistemes de normes, entre d'altres), però està estretament vinculada a la capacitat d'innovació i a la productivitat.¹² A la UE-25, els *quality gap* de les manufactures dels Estats membres estan estretament vinculats a les diferències nacionals en productivitat i capacitat d'innovació.¹³ El principal avantatge del *quality gap* davant els indicadors d'innovació i de productivitat és que es pot calcular a un nivell de desagregació molt elevat amb dades homogènies per a tots els territoris.

Així doncs, calculem el *quality gap* o diferencial qualitat/preu a partir del valor unitari de les exportacions de cada un dels Estats membres i de Catalunya per a cada un dels 13.509 productes manufacturats:

$$u_{it}^c = v_{it}^c / x_{it}^c$$

On v_{it}^c es el valor en euros i x_{it}^c la quantitat de les exportacions del bé i per al país c l'any t. Els valors unitaris de les exportacions del país c a la UE es comparen amb els valors unitaris de les exportacions intracomunitàries mitjançant el càlcul dels quocients de valors unitaris:

$$r_{it}^c = \ln(u_{it}^c / u_{it}^{UE})$$

El logaritme garanteix una agregació simètrica dels productes per a ràtios majors i menors d'1. Els quocients, calculats per al conjunt de la mostra de productes, s'agreguen per sectors manufacturats i per grups d'indústries. Per facilitar la interpretació, els resultats es presenten com la desviació percentual de la mitjana del valor unitari de les exportacions intracomunitàries:

$$uvr_{it}^c = \exp(r_{it}^c) - 1$$

És el que denominem *quality gap* o diferència qualitat/preu de les exportacions d'un país respecte a la mitjana de la UE. Si el *quality gap* és positiu (negatiu), les seves exportacions a la UE estan posicionades en un segment de qualitat superior (inferior) a la mitjana de les exportacions intracomunitàries.

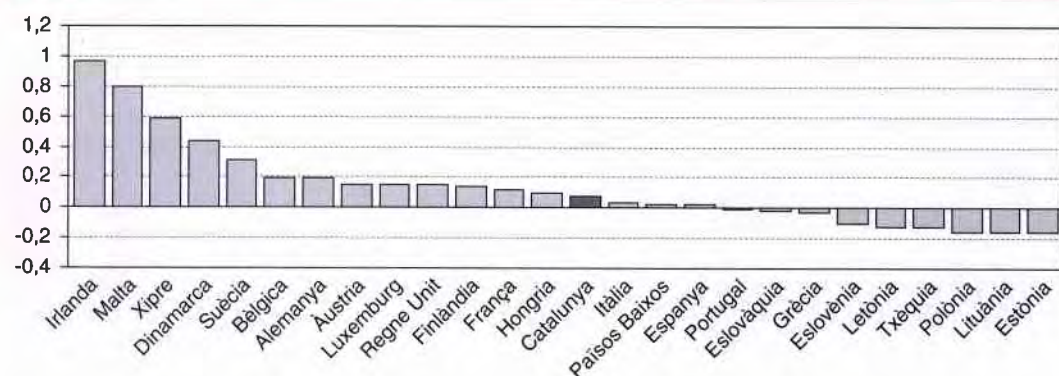
El gràfic 6 mostra el *quality gap* de les manufactures per als vint-i-cinc Estats membres i Catalunya l'any 2004. Els països amb un *quality gap* negatiu són la majoria dels nous Estats membres, Grècia i Portugal.

11. Aquest indicador proporciona una informació interessant, especialment en un entorn on els fluxos de comerç no estan distorsionats per obstacles a l'intercanvi de mercaderies (ja siguin aranzels, restriccions quantitatives o altres mesures d'efecte equivalent) ni per variacions rellevants dels tipus de canvi, com és el cas de la UE en el període 1999-2004. L'indicador del *quality gap* proposat en aquest treball es basa en l'indicador del *quality gap* de Landesmann i Stehrer (2002).

12. El concepte de capacitat d'absorció i d'aplicació de coneixement ha adquirit en els darrers anys un paper central en el debat sobre la competitivitat. No hi ha una definició única per a aquest concepte, la més citada és la de Cohen i Levinthal (1989, 1990), segons la qual la capacitat d'absorció de coneixement —que és en definitiva l'habilitat per identificar, assimilar i explotar el coneixement de l'entorn— implica tres habilitats o dimensions: la capacitat per 1) reconèixer el valor del nou coneixement extern; 2) assimilar-lo; i 3) aplicar-lo a fins comercials. Vindig (2002) argumenta que aquesta capacitat també depèn en gran mesura de la base de coneixement dels actors amb els quals interactua l'empresa.

13. Per als vint-i-cinc Estats membres, el *quality gap* de les manufactures està estretament correlacionat amb la capacitat d'innovació i la productivitat de les manufactures (amb coeficients de correlació superiors al 0,8) i també, tot i que en menor mesura, amb les diferències en la taxa de cobertura exterior. A més, el *quality gap* influeix en l'evolució de la quota de mercat dels Estats membres (Fernández, 2006).

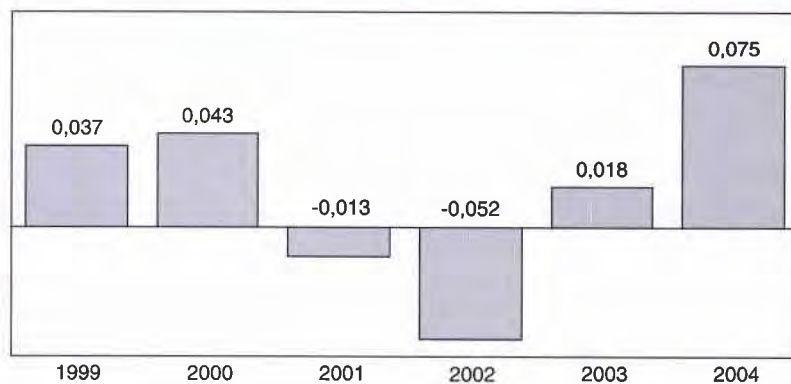
GRÀFIC 6
EL QUALITY GAP DE LES MANUFACTURES PER ALS ESTATS MEMBRES I CATALUNYA (2004)



Font: Elaboració pròpia, Eurostat, Idescat.

En el període 1999-2004 el *quality gap* de les manufactures de Catalunya amb la UE-25 ha fluctuat entre el -5% i el +7%. Amb l'excepció dels anys 2001 i 2002 el *quality gap* ha estat positiu, i ha assolit el seu màxim l'any 2004 (gràfic 7).

GRÀFIC 7
EVOLUCIÓ DEL QUALITY GAP DE LES MANUFACTURES CATALANES A LA UE

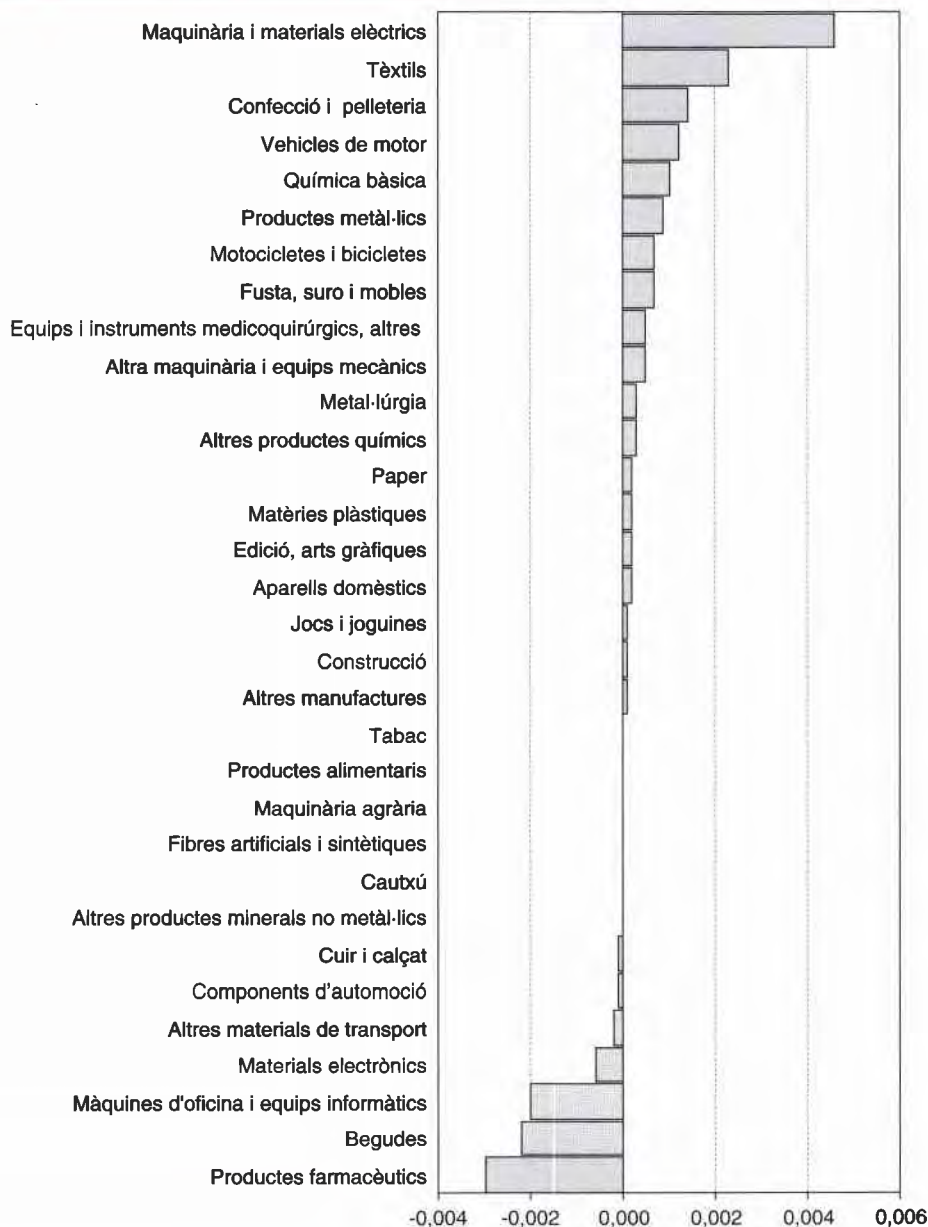


Font: Elaboració pròpia, Idescat i Eurostat.

Els sectors que més han contribuït a aquesta evolució positiva del *quality gap* són l'elèctric, el tèxtil i la confecció, els vehicles de motor, la química bàsica, i els productes metàl·lics. En l'altre extrem, els productes farmacèutics, les begudes, les màquines d'oficina i els equips informàtics han tingut un impacte negatiu en l'evolució del *quality gap* (gràfic 8).

El deteriorament de la relació d'intercanvi i en preus i l'increment de la dependència de la indústria catalana d'importacions de més qualitat apunten que les importacions estan incrementant el seu rol com a via per incorporar coneixement i valor a les manufactures catalanes. Aquesta tendència hauria contribuït a l'estancament de la taxa de cobertura exterior, a la millora del *quality gap* i a la millora de la quota de mercat de les manufactures catalanes a la UE-25 davant els Estats membres.

GRÀFIC 8
CONTRIBUCIÓ SECTORIAL A LA VARIACIÓ DEL *QUALITY GAP* DE CATALUNYA
(MITJANA ANUAL PER AL PERIODE 1999-2004)



Font: Elaboració pròpia, Eurostat i Idescat.

D'altra banda, el *quality gap*, combinat amb l'evolució de la quota de mercat, permet fer una anàlisi sistemàtica de l'evolució dels patrons de competitivitat de les diferents activitats manufactureres catalanes a la UE-25 davant els seus principals competidors. Com recollim en el quadre 8, en el període 1999-2004 distingim set estratègies o patrons de competitivitat a les manufactures catalanes, en funció de l'evolució de la quota de mercat i del *quality gap* i del signe del *quality gap* l'any 2004.

Identifiquem onze sectors competitius en qualitat, és a dir que tenen un *quality gap* positiu i creixent i que han millorat la quota de mercat. Entre aquests sectors podem destacar la quí-

14. En el període 1999-2004 el sector manufacturer català que més ha incrementat les seves exportacions és el de productes farmacèutics (134,5% en termes nominals), aquest fort creixement, però, no ha estat suficient per mantenir la quota de mercat davant els Estats membres, en un període en el qual els fluxos de comerç intracomunitari de productes químics i, especialment, de productes farmacèutics, han estat molt influïts pels processos de fusions d'empreses que han tingut lloc a la UE.

mica bàsica, la metal·lúrgia o la fabricació de motocicletes i bicicletes. A més, hi hauria vuit sectors competitius en preus, és a dir, que han millorat la quota de mercat i tenen un *quality gap* negatiu, en aquest grup distingim entre aquells que han millorat el *quality gap* i, per tant, s'estarien posicionant en un segment de qualitat superior, per exemple, vehicles de motor o productes alimentaris; i aquells sectors que han empitjorat el *quality gap* i que, per tant, semblarien estar basant la seva competitivitat en els preus, que són únicament dos: el de l'electrònica i el de productes farmacèutics.¹⁴

Els sectors amb problemes de competitivitat, és ha dir, que han perdut quota de mercat, serien tretze. Distingim entre els que tenen un *quality gap* positiu i que, per tant, definim com a no competitius en qualitat, i aquells amb un *quality gap* negatiu, que definim com a no competitiu en preus. En cada un d'aquests grups distingim entre els sectors que milloren i els que empitjoren el seu *quality gap*. D'entre els sectors amb problemes de competitivitat podem destacar els del tèxtil, la confecció i el cuir i calçat, que estan fent esforços per competir en qualitat però que estan sotmesos a les importacions creixents de països amb costos molt inferiors. I també podem destacar el sector de components d'automoció, que estaria intentant competir en preus sense èxit davant també de la forta competència, especialment, d'alguns dels nous Estats membres, amb costos molt inferiors i que estan millorant la seva qualitat. De fet, en aquest sector els nous Estats membres l'any 2004 estaven posicionats en un segment de qualitat superior al de Catalunya.

QUADRE 8
PATRONS DE COMPETITIVITAT DE LES MANUFACTURES CATALANES A LA UE*

Sectors competitius en qualitat		Fusta suro i mobles + Paper + Productes químics bàsics + Productes de matèries plàstiques + Materials per a la construcció + Metal·lúrgia + Productes metàl·lics + Maquinària agrària + Equips i instruments medicoquirúrgics + Motocicletes i bicicletes + Altres manufactures +	
Sectors competitius en preus	S'estan posicionant en un segment de qualitat superior	Productes alimentaris - Edició i arts gràfiques - Altres productes químics - Productes de cautxú - Altres productes minerals no metàl·lics - Vehicles de motor -	
	Basen la seva estratègia de competitivitat en els preus	Materials electrònics - Productes farmacèutics - **	
Sectors amb problemes de competitivitat	No competitiu en qualitat	Intenten competir en qualitat	Tèxtils + Confecció i pel·leteria + Cuir i calçat + Maquinària i materials elèctrics + Jocs i joguines +
		Intenten competir en preus	Begudes + Fibres artificials i sintètiques + Màquines d'oficina i equips informàtics + Altres materials de transport +
	No competitiu en preus	Intenten competir en qualitat	Aparells domèstics - Altra maquinària i equips mecànics -
		Intenten competir en preus	Tabac - Components d'automoció -

* El signe indica si el *quality gap* de 2004 és positiu o negatiu
** El sector farmacèutic ha estat el sector que més ha incrementat les seves exportacions en aquest període, per aquesta raó l'inclouem en el grup de sectors competitius, tot i que hagi perdut quota de mercat.
Font: Elaboració pròpia.

5. CONCLUSIONS

En aquest article s'han identificat una sèrie de factors que en els darrers anys han condicionat l'evolució de la competitivitat de les manufactures catalanes a la UE, que s'ha caracteritzat pel fort dinamisme de les exportacions i les importacions, l'estancament de la taxa de cobertura exterior i el deteriorament de la relació d'intercanvi en preus. En l'anàlisi s'ha destacat el canvi que es detecta en el període 1999-2004 en l'especialització de les exportacions manufactureres catalanes cap a sectors més intensius en tecnologia i amb una productivitat més elevada, però en els quals Catalunya estaria especialitzada en un segment de qualitat inferior. Aquest canvi en el patró d'especialització es detecta en particular en el comerç intraindustrial, amb una elevada i creixent tendència a l'especialització en el segment de qualitat inferior i en els mercats de competència en preus, que ha contribuït al deteriorament de la relació d'intercanvi en preus amb la UE i a l'estancament de la taxa de cobertura.

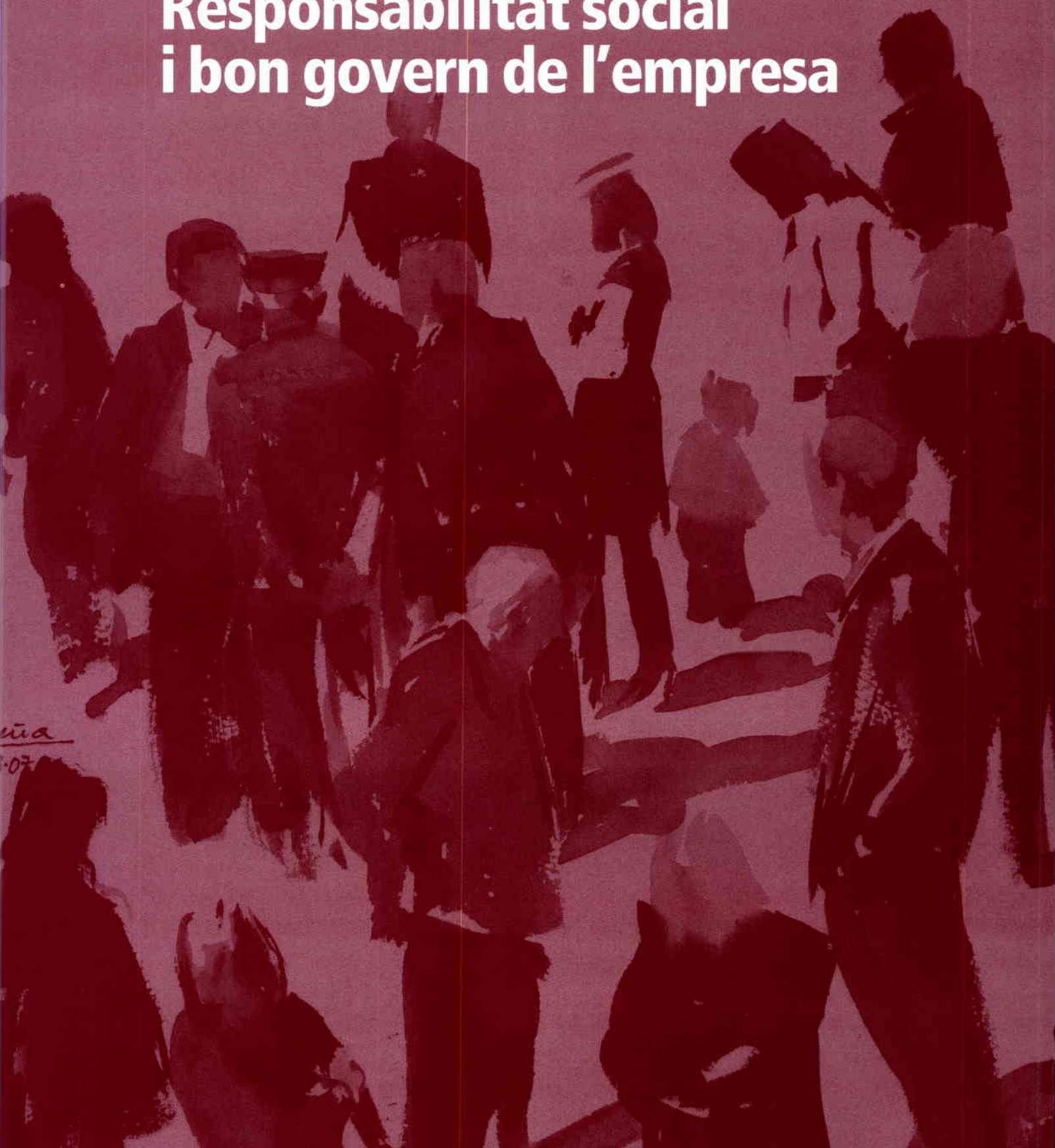
L'evolució del comerç de productes intermedis i, més concretament, l'increment de la propensió de les indústries manufactureres catalanes a importar més i de més qualitat és un altre dels determinants de l'estancament de la taxa de cobertura exterior i podria reflectir el rol creixent de les importacions com a mitjà per incorporar valor a les exportacions catalanes. Els fluxos de comerç intrafirma vinculats a la inversió estrangera directa en podrien ser un dels principals factors determinants d'aquesta evolució. L'aplicació del *quality gap* en l'anàlisi de la competitivitat de les manufactures catalanes contribueix a comprendre millor el rol de cada un d'aquests elements en l'evolució de la competitivitat de les manufactures catalanes a la UE. Així doncs, la importació de productes intermedis d'una major qualitat, d'una banda contribueix al deteriorament de la relació d'intercanvi en preus i, per tant, dificulta l'equilibri exterior de l'economia catalana, i, de l'altra, afavoreix la millora del *quality gap* de les exportacions i, conseqüentment la millora de la quota de mercat de les manufactures catalanes a la UE-25.

Bibliografia

- AIGINGER, K. (2001): «Europe's position in quality competition». Comissió Europea, *Enterprise Papers*, núm. 4.
- BLANES, J.V. i MARTÍN, C. (2000): «The nature of causes of intra-industry trade: back to the comparative advantage explanation? The case of Spain». *Weltwirtschaftliches Archiv*, núm. 136, vol. 3., pp. 423-441.
- BUSOM, I. (2005): «Diagnòstic del sistema R + D + i a Europa, Espanya i Catalunya», a Vegara, Busom, Escorsa, Mir, Jaumandreu i Rodríguez: *Innovació tecnològica*. Societat, Indústria i Tecnologia.
- COHEN, W.M. i LEVINTHAL, D.A. (1989): «Innovation and learning: the two faces of R&D». *Economic Journal*, núm. 99, pp. 569-596.
- COHEN, W.M. i LEVINTHAL, D.A. (1990): «Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation». *Administrative Science Quarterly*, núm. 35, pp. 128-152.
- COOKE, P., M. G. URANGA, i G. ETXEBARRIA (1997): «Regional innovation systems: institutional and organisational dimensions». *Research Policy* núm. 26, pp. 475-491.
- DÍAZ MORA (2000): *Comparative advantage and intra-industry trade: a panel data analysis for the European Union*. Mimeo, Universidad de Castilla-La Mancha.
- EDQUIST, C. (ed.) (1997): *Systems of innovation: technologies, institutions and organizations*. Pinter Publishers.
- FERNÁNDEZ, T. (2006): «La competitivitat de les manufactures catalanes a la Unió Europea ampliada des de la perspectiva del *quality gap*». Tesi doctoral, Institut Universitari d'Estudis Europeus, Universitat Autònoma de Barcelona.
- FERNÁNDEZ, T. i MONTOLIO, D. (2006): «R + D + I, creixement i productivitat de Catalunya en el context de la europeu». *Papers de treball* del Departament d'Economia i Finances de la Generalitat de Catalunya, núm. 8/2006.
- FONTAGNÉ, FREUDENBERG i PÉRIDY (1997): «Trade patterns inside the Single Market». *CEP II working paper*, núm. 97-07.
- GARDINER, B., MARTIN, R. i TYLER, P. (2004): «Competitiveness, productivity and economic growth across the European regions». *Research Paper* per a la Comissió Europea.
- LANDESMANN, M. i STEHRER, R. (2002): «The CEECs in the Enlarged Europe: Convergence Patterns, Specialization and Labour Market Implications». *WIIW Research Reports*, núm. 286.
- LUNDVALL, B. Å. (1992): *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Pinter Publishers.
- LUNDVALL, B. Å. i JOHNSON, B. (1994): «The learning economy». *Journal of Industry Studies*, núm. 1, pp. 23-42.
- MALECKI, E. J. (2004): «Jockeying for position: what it means and why it matters to regional development policy when places compete». *Regional Studies*, vol. 38 (9), pp. 1001-1120.
- POLENSKE, K. R. (2004): «Competition, collaboration and cooperation: an uneasy triangle in networks of firms and regions», *Regional Studies*, vol 38 (9), pp. 1029-1043.
- STORPER, M. (1995): «Competitiveness policy options; the technology-regions connection». *Growth and Change*, núm. 26, pp. 285-308.
- VILASECA, J., LLADÓS, J. i TORRENT, J. (2004): «La indústria catalana ha aprofitat la revolució tecnològica dels anys noranta?». *Nota d'Economia*, núm. 78. Departament d'Economia i Finances, Generalitat de Catalunya.
- VINDING A.L. (2002): *Interorganizational diffusion and transformation of knowledge in the process of product innovation*, tesi doctoral. Aalborg University.

Dossier

Responsabilitat social i bon govern de l'empresa



nia
-07

Introducció

Aquest número de la *Revista* el dediquem a dos temes de gran actualitat en el món de l'empresa: el bon govern i la responsabilitat social corporativa. Són matèries que estan íntimament relacionades.

El bon govern afecta especialment les grans empreses, sobretot les que cotitzen en borsa però també d'altres com les caixes d'estalvi o fins i tot les empreses públiques. Un codi de bon govern és un document que inclou un conjunt de disposicions voluntàries d'autoregulació dels qui exerceixen el govern de les entitats, i que, a manera de compromís ètic, busquen garantir una gestió eficient, íntegra i transparent. Recull normes de conducta, mecanismes i instruments, amb la finalitat de generar confiança a l'interior de les organitzacions i també a l'exterior. Un codi de bon govern regula aspectes com els consellers independents, la comissió d'auditoria i la seva relació amb l'auditoria interna i externa de l'empresa; la comissió de retribucions, la transparència informativa de la retribució de consellers, la presència de les dones en els òrgans de govern, o el vetllar pels interessos dels petits accionistes, entre d'altres.

Pel que fa al bon govern, el Dossier compta amb quatre articles que l'analitzen des de perspectives diferents. Miguel Ángel Cestona i Eduardo Rodes fan un recorregut històric del tema del govern corporatiu. En el seu article es contrasta l'òptica imperant als Estats Units, que prioritza la creació de valor per a l'accionista, amb altres enfoc, com ara l'alemany, que dona un pes decisiu als *stakeholders*. Rafel Crespí fa una aproximació internacional al govern de les empreses i tracta, entre d'altres, el tema de la protecció dels accionistes minoritaris. Vicente Salas exposa el Codi Unificat de Bon Govern, aprovat recentment per la Comissió Nacional del Mercat de Valors. Aquest Codi es denomina unificat perquè s'ha proposat millorar les mancances dels informes Olivencia i Aldama. En el seu article, Salas explica la raó de ser del Codi i també respon algunes de les crítiques que ha rebut. Cal recordar que les empreses cotitzades han estat molt crítiques amb el Codi, ja que consideren que és molt intervencionista i que coarta la llibertat d'empresa. Per això, estímem molt oportú que un dels autors aporti el seu punt de vista. Finalment, Joan Cals reflexiona sobre la problemàtica del bon govern des de la perspectiva de les caixes i exposa diverses propostes per millorar-lo.

La segona part del Dossier està dedicada a la responsabilitat social corporativa i a l'ètica en les organitzacions. Tot i que algunes veus critiquen que, d'aquest tema, només se'n parla perquè està de moda, cal tenir en compte que ja fa anys que un creixent nombre d'empreses se'l prenen seriosament, possiblement per sentiment i per conviccions ètiques. També diversos estudis demostren que és rendible actuar de manera socialment responsable.

El codi de bon govern està estretament relacionat amb el codi d'ètica, que és el document de referència per gestionar l'ètica en el dia a dia de l'entitat. El codi d'ètica està conformat pels principis, valors i directrius que, en coherència amb el codi de bon govern, tot treballador de l'entitat ha d'observar en l'exercici de la seva funció.

Aquesta segona part del Dossier està integrada per tres articles. En el primer, Antoni Argandoña defensa que la responsabilitat social és compatible amb la funció social de l'empresa i que, per tant, no es contradiu amb la creació de valor. A continuació, Domènec Melé ens aporta una anàlisi de la dimensió ètica del *management*, amb una visió tetradimensional: econòmica, social, ètica i personal. Finalment, Josep Maria Lozano estudia l'empresa socialment responsable i defensa que cal retornar a l'ètica.

Amb aquests set treballs, escrits per persones expertes i molt reconegudes, la *Revista Econòmica de Catalunya* contribueix a millorar el coneixement i el debat sobre temes de gran interès en el món empresarial d'avui.

ORIOL AMAT, IGNASI CASANOVAS,
MONTSERRAT CASANOVAS I ENRIC GENESCÀ

Govern corporatiu: una aproximació històrica

MIGUEL ÁNGEL GARCÍA CESTONA I EDUARDO RODES

Universitat Autònoma de Barcelona

ABSTRACT

In this paper we examine the problems of corporate governance from a historical perspective. We present evidence about the inexistence of a universal model of corporate governance and we analyze the evolution of the most relevant models, like the ones from the United Kingdom and United States, that try to maximize shareholder value, and the ones from Germany and Japan, that include different stakeholders, like workers and banks. We also analyze the different regulatory responses from these governance models against the crisis they recently experienced. Furthermore, we point out that regulation should not delay institutional development. Finally, we suggest that new approaches should count on new forms of protection of the stakeholders' interests and preserve the investments in human capital.

No és estrany que la problemàtica del govern corporatiu tingui una forta ressonància actual, ampliada per l'aparició recent d'importants escàndols financers com Enron, WorldCom, Parmalat, livedoor Japan, Lucent Technologies, les excessives remuneracions dels executius d'empreses com General Electric o VW, o els problemes dels consells d'administració, la composició i independència, com VW o el més recent de l'espionatge per la direcció a membres del consell d'administració de Hewlett Packard. De fet, aquesta problemàtica té una dilatada història. El govern corporatiu (GC per abreviar) ha estat i és un problema inherent a tota mena d'organització, i en aquest treball ens proposem fer una breu aproximació històrica a aquest tema. Observarem que la noció de GC ha evolucionat, que ha incorporat nous temes i que afronta problemàtiques diferents. Encara més, analitzarem com països diferents presenten models de govern corporatiu diferents i com no està gens clar que hi hagi una convergència entre ells o un predomini d'un sistema sobre l'altre.

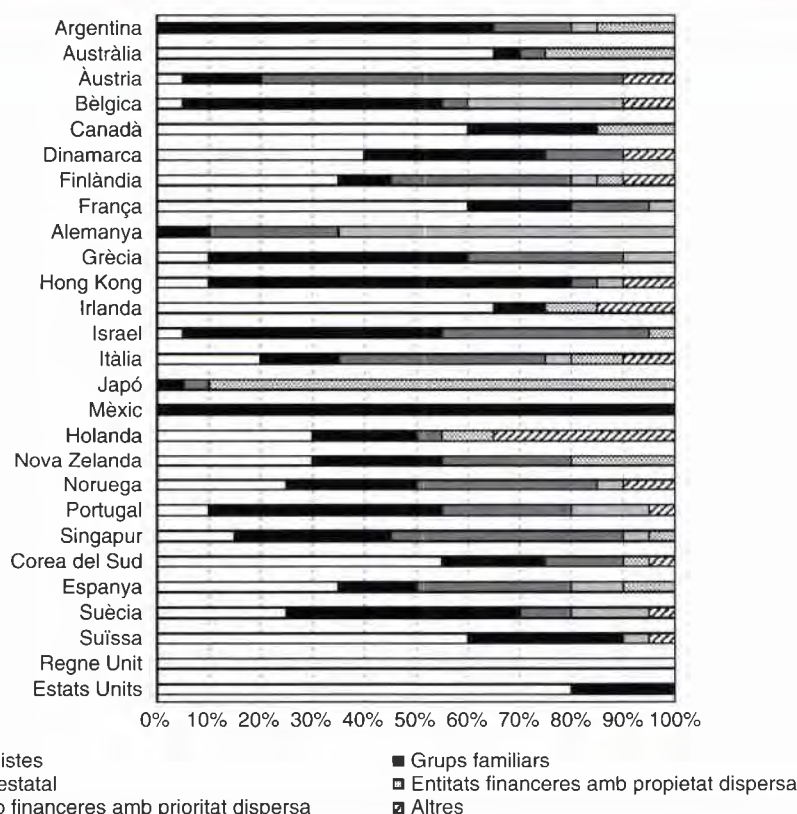
Per començar, podríem demanar-nos per a què serveix la noció de govern corporatiu: un bon model de GC permet assegurar el retorn de les inversions realitzades a través d'una organització. Així mateix, per ressaltar-ne la rellevància, hem d'assenyalar que moltes crisis d'un sistema econòmic s'originen en problemes de govern corporatiu, com va ser el cas a la South Sea Bubble al segle divuit o en casos més recents com el d'Enron.

La pregunta que necessàriament hem de fer-nos davant l'experiència històrica és: ¿ha de regular-se en matèria de GC o no? I, en cas afirmatiu, ¿com s'ha de regular? La contínua aparició d'escàndols i crisis és un senyal inequívoc que hi ha alguna cosa que ha fallat en la manera d'abordar els problemes inherents al GC.

Si som més estrictes, podem dir que els plantejaments de GC fan referència al sistema que dirigeix i que controla una empresa, en especial els seus màxims directius. En un sentit més ampli, i seguint Clarke (2004), el govern corporatiu representa una forma de conciliar els interessos dels diferents *stakeholders* (o interessats) en una organització que persegueix l'èxit en els negocis. Aquesta forma d'entendre el govern corporatiu té a veure amb l'estructura de poder i els seus límits dins una organització. En un sentit més concret, el govern corporatiu és vist com un

marc legal, o conjunt de regles que han de regir en una organització, encara que aquest marc presenta grans variacions entre països. Així, podem preguntar-nos quin paper juga el marc legal. ¿Ha d'imposar-se un marc legal? Per a La Porta *et al.* (1998, 1999), l'origen legal explica certes diferències importants en l'estructura de propietat i els resultats de les empreses, per la qual cosa duen a terme nombroses comparacions internacionals. Més recentment, Morck i Steier (2005) parlen d'una varietat de sistemes de GC i mostren com l'estructura de propietat de diferents països és enormement variada en la composició i la naturalesa. Vegem el quadre següent:

FIGURA 1
¿QUI CONTROLA LES GRANS EMPRESSES DE CADA PAÍS?*



* Per a les deu empreses més grans de cada país, es determina la fracció dels diferents tipus d'accionistes de control. Se suposa que existeix control d'un accionista o grup d'accionistes que es creu que actuen en consorci si controlen el 20% dels vots de l'assemblea anual d'accionistes.

Del quadre es desprèn una implicació clara: no hi ha un model universal de GC. Morck i Steier elaboren aquest quadre a partir de les 10 empreses més grans de cada país i, tot i que no és representatiu dels escenaris respectius d'estructura de propietat a cada país, sí que il·lustra la varietat d'escenaris. Veiem com hi ha contextos on la propietat està molt dispersa, com ara al Regne Unit i als Estats Units, d'altres on els grups familiars exerceixen la propietat de les deu empreses més grans, com Hong-Kong, Argentina i, aclaparadorament, Mèxic. Al Japó detenen el control els grups industrials, i, a Alemanya, les institucions financeres. També hi ha una varietat d'accionistes de control, des de les famílies acabalades fins als petits accionistes, passant per bancs, grups industrials i participacions públiques; tot plegat permet un ampli ventall de combinacions en l'estructura de propietat com es pot veure reflectida a països com Holanda, Itàlia, Espanya i els països nòrdics, entre d'altres. Per tant, sembla raonable plantejar les diferents visions que existeixen del concepte de govern de l'empresa.

Barca i Becht (2001) presenten un estudi a escala europea de les diferències en estructura de propietat de les empreses no financeres que cotitzen a borsa, que il·lustra l'elevada concentració de propietat i explora alternatives al model americà.

Un comentari addicional en línia amb el nostre treball: aquest quadre de Morck i Steier representa una foto fixa de l'estructura de propietat i, atesos els canvis que s'estan produint, una anàlisi històrica resulta essencial en el moment d'entendre les diferències entre països. Per tant, hem de plantejar cap a on anem en matèria de GC i demanar-nos si ha d'existir una convergència cap a un model universal.

1. BREU HISTÒRIA DEL GC

El problema del GC es va presentar en el mateix inici de la societat anònima. Al segle XVII, amb la instauració de la companyia holandesa de les Índies Orientals, es va produir una innovació institucional fonamental: es restringia la responsabilitat dels més de mil inversors que aportaven capital a una empresa que duria endavant un projecte de risc elevat. Això facilitava la transferència de les participacions, que alhora va permetre que nasqués un mercat de capitals. Aquesta innovació institucional va ser imitada per altres països europeus, amb les anomenades companyies de privilegi, de propietat dispersa (els accionistes eren nombrosos, i de vegades es comptaven per milers) i on la gestió estava separada de la propietat. Per tant, com ja reconeixia Adam Smith (1776), el control de la gestió podia convertir-se en una tasca difícil. El sorgiment d'aquesta mena de societats ha estat lligat a escàndols financers arran de l'oportunisme i les manobres especulatives dels gestors que en van retardar el desenvolupament institucional.

Finalment, el predomini d'aquesta forma organitzativa, la societat anònima, es consolidaria a finals del segle XIX. I va ser, principalment, als Estats Units on el mercat d'accions va esdevenir el conducte preferit pels emprenedors per accedir al capital. Ben aviat la capacitat de l'emprenedor no va ser suficient per a la gestió, atesa la grandària i complexitat de l'empresa, i va sorgir amb força la figura del directiu. Chandler (1977) ja apunta que amb l'aparició d'unes tecnologies que exigeixen importants quantitats de recursos financers, d'una banda, i una gestió professionalitzada de les organitzacions, de l'altra, és inevitable l'aparició de conflictes entre uns directius —professionals i forts— i uns accionistes dispersos. A més, el control efectiu per part dels directius era la norma, com ja reconeixia aquest mateix autor. Berle i Means (1932) van reflectir clarament aquesta tendència on s'havia passat d'un «capitalisme d'accionistes» a un «capitalisme de directius», en la terminologia de Morck i Steier (2005). El model de GC va anar tractant, de manera progressiva, de limitar el poder dels directius a través de diversos mecanismes legals de protecció, va obligar les empreses que donessin informació financera detallada, va prohibir l'ús d'informació privilegiada, i va fer que els accionistes poguessin recórrer als jutjats per fer complir aquestes normes. Així mateix, comptaven amb un consell de direcció que representava els seus interessos i un mercat accionarial que podria exercir també un control, i penalitzar amb caigudes en el valor del mercat aquells directius que duïen a terme una mala gestió. En bona mesura, la remuneració dels directius s'erigia com el mecanisme fonamental i, molt sovint, suficient per conciliar l'interès de l'accionista (el rendiment de l'acció en el mercat de valors) i els objectius dels directius. Aquesta idea va ser plasmada per la teoria de l'agència, en què es dissenyava un contracte òptim per conciliar els interessos d'un principal que ha de controlar les accions d'un agent (el gestor o directiu) i es donaven premis per aconseguir una bona execució (Jensen i Meckling, 1976; Holmström, 1979; Eisenhardt, 1989, i Prendergast, 1999).

1.1. La importància dels *stakeholders*

Tot i que és cert que majoritàriament els estudis de govern corporatiu posen l'èmfasi en el valor de mercat i en el paper que hi juguen els directius, no és aquesta l'única visió que existeix. Maximitzar el valor de mercat, o el valor per als accionistes, sembla una missió raonable quan estem considerant economies en què els esmentats mercats de valors constitueixen la principal

font de recursos financers per al creixement de les empreses, i en què, a més, hi ha uns mecanismes de mercat per als directius i el control de les empreses. Certament, aquest és el cas de les grans empreses americanes que cotitzen a borsa, en què el problema principal gira al voltant dels conflictes que poden sorgir entre els directius, d'una banda, i entre els petits accionistes, de l'altra.

Però no sempre és aquest el cas. Així, veiem que hi ha contextos i països on els mercats de valors no estan prou desenvolupats, o, encara que n'hi hagi, no són ni de bon tros alternatives tan rellevants a l'hora de finançar les empreses com als Estats Units. Més encara, en aquests altres mercats també hi ha grans empreses fortament competitives, com s'esdevé al Japó, a Alemanya i a d'altres països europeus, en què la concentració de la propietat és important i que compten amb participacions rellevants de bancs, de l'Estat o de grups familiars o industrials, com ja hem esmentat, per la qual cosa el conflicte principal es produeix entre grans accionistes i petits accionistes, que poden ser expropiats de rendes pels primers en coalició amb l'equip directiu. En aquest aspecte, Vicente Salas (2004) distingeix entre el *govern corporatiu*, que se centraria en el disseny dels «mecanismes que contribueixin a resoldre els problemes d'acció col·lectiva sorgits a les societats de capitals i més concretament a les societats anònimes cotitzades» i que compta amb la maximització del valor de mercat com la referència principal i el *govern de l'empresa*, que persegueix la «major eficiència en l'ús dels recursos productius posats en comú per tots els participants en una acció col·lectiva», i al qual s'hi incorporen participants diversos, com ara proveïdors, empleats, institucions... per configurar la funció objectiu de l'empresa. Aquest enfoc, que encara és minoritari en la seva contribució i desenvolupament teòric, és el que ens sembla més aplicable a nombrosos països.

El GC té característiques peculiars en els altres països, ja que es troba en mans d'unes poques famílies fundadores, de bancs o de l'Estat. Molts factors en donen proves. Si un país ofereix poca protecció als inversors, només els grans inversors que concentrin importants participacions accionaries d'una empresa poden exercir el control de forma efectiva. També poden aprofitar aquesta capacitat perquè a través d'una empresa se'n puguin controlar d'altres, de manera successiva. Això va donar lloc a l'aparició de grups econòmics piramidals, o «capitalisme familiar» en la terminologia de Morck i Steier (2005), omnipresent arreu del món. En d'altres països, sobretot a Alemanya, amb un «capitalisme bancari», les economies administren el capital a través de bancs, que presten diners a les empreses a les quals al seu torn controlen atentament. Fins i tot durant un temps, el control i l'assignació del capital van estar en mans de l'Estat alemany.

També tenim el cas japonès, on ja es donava una separació clara entre propietat i gestió, fins i tot abans de la Segona Guerra Mundial. Després d'aquesta, i durant l'ocupació americana, es va introduir una normativa que buscava una solució del tipus del capitalisme accionarial, però el sistema que va acabar prevalent va ser el control pels grups econòmics o *keiretsus*, en què un banc principal ocupa un lloc rellevant. Aquest cas és interessant, perquè malgrat que existia un impuls regulador en un sentit, el resultat va ser diferent al desitjat pel legislador. No és l'únic cas; a Alemanya el nazisme va alliberar, en part, els directius de la responsabilitat fiduciària davant els accionistes i la va substituir per la responsabilitat fiduciària respecte de tots els *stakeholders*, especialment respecte del Reich. La normativa forçava els accionistes que no podien votar en persona, que registressin les seves tinençes en el bancs i que autoritzessin als mateixos bancs amb drets de vots proxy, i va ser finalment el partit nazi qui va passar a controlar al seu torn els bancs. Tot i que els bancs van ser privatitzats després de la guerra, el sistema de vots proxy es va mantenir, i fins i tot els treballadors van aconseguir tenir participació en un sistema de consell dual, en el qual representaven la meitat del consell de vigilància. En general, la idea és que els interessos de l'empresa difereixin dels interessos dels accionistes, i que als directius els correspon maximitzar un valor de l'empresa diferent del valor dels accionistes.

Cada forma de GC té conseqüències en matèria d'assignació de recursos en l'economia. El capitalisme accionarial permet que els individus diversifiquin directament el risc, sense necessitat d'un intermediari. Anàlogament, el grup econòmic, sigui piramidal o no, té problemes en aquest sentit. Com veurem més endavant, la crisi japonesa dels anys 90 va ser fruit, en bona part,

de préstecs ruïnosos a empreses dins d'un mateix grup econòmic (absència de diversificació). El grup econòmic familiar, auspicat per l'Estat per facilitar el creixement econòmic, és proclivi a la corrupció, com en la crisi coreana, quan, en no existir dins del grup finançament per als projectes, eren els bancs estatals els qui els proveïen. També els grups econòmics condueixen al conservadorisme o estancament en no existir pressions competitives a causa de la protecció estatal.

És important ressaltar també que, fins i tot en contextos com l'americà i el britànic, amb una presència important dels mercats (de valors, d'executius, de productes), existeixen nombroses empreses on els problemes de bon govern i de control, entesos en aquest sentit més ampli, existeixen per a empreses que no cotitzen en els mercats de valors. Així, en el primer cas tindríem empreses com les organitzacions no lucratives, fundacions, etc., que poden ser enormement importants. En el context espanyol, l'exemple de les caixes d'estalvi que suposen una mica més del 50% del sistema financer (percentatge només equiparable al cas de Noruega), el cas d'El Corte Inglés o d'Eroski en el sector de la distribució, o les pròpies cooperatives de Mondragón en diversos sectors industrials, són exemples d'empreses d'èxit que fan necessària una reflexió addicional sobre allò que el terme «bon govern» pot implicar en aquests contextos. S'han donat algunes passes en aquest sentit, tot i que encara queda un llarg camí per recórrer.

El que sí que és evident és que un model de *stakeholders* o d'interessats, on no solament els objectius dels accionistes siguin considerats, sinó que inclogui també la participació d'altres agents com ara empleats, proveïdors, clients..., pot aportar més llum i ajudar a una millor comprensió del problema. Si aquest és el cas, l'objectiu ja no ha de ser la maximització del valor de l'empresa per als accionistes, sinó que haurem de considerar una funció objectiu que contempli també els interessos d'aquests altres participants. En aquest sentit, Tirole (2001) defineix govern de l'empresa com els esforços per al disseny d'institucions que permetin defensar els interessos dels diversos participants. Tècnicament, això implica un problema important ja que hem de considerar una funció amb múltiples objectius i això pot tenir conseqüències, al seu torn, sobre les actuacions dels directius, més proclivis a afavorir aquelles mesures o arguments que resultin més fàcilment mesurables i manipulables. Certament, hi ha hagut alguns intents empírics d'incorporar aquests múltiples fins, però la qüestió no està ni de bon tros resolta (García-Cestona i Surroca, 2006).

2. ELS SISTEMES ANGLOSAXONS I LES CRISIS

El sistema de GC anglosaxó o de capitalisme accionarial en la terminologia de Morck i Steier (2005) se centra en el control dels alts directius dins l'empresa. L'influent treball de Berle i Means (1932) va ser el primer que va establir amb claredat fins a quin punt la cúpula directiva tenia una elevada quota de poder sobre l'empresa a causa d'un accionariat dispers. Davant d'aquest poder dels directius, es pot dissenyar un sistema de control a partir de mecanismes interns o externs:

Interns:

- Sistema retributiu, compensació basada en accions, *stock-options*
- El consell d'administració
- Sistemes de control i verificació, auditoria interna

Externs:

- El mercat de valors, de control corporatiu i les OPA
- Inversors institucionals, accionistes actius
- Regulació

En general, podem dir que el model de GC americà confia fonamentalment en el control basat en el sistema retributiu i els mercats. El sistema retributiu dels directius, basat en el comportament de les accions en el mercat de valors, serveix com a mecanisme de control de manera

quasi automàtica: millor comportament accionarial, millor retribució. Històricament, la retribució en accions de l'empresa havia tingut una importància secundària davant la retribució monetària, però els canvis en el tractament comptable i fiscal van encoratjar aquesta modalitat retributiva. D'una banda, les *stock-options* tenen un tractament comptable sorprenent (no es consideren com una despesa i per tant no afecten els beneficis comptables, i d'altra banda reben un tractament fiscal favorable —es tracta de deduccions per la diferència entre el preu de mercat i el preu d'exercici de l'opció— quan l'executiu exerceix l'opció i obté aquesta diferència. Aquest tipus de retribució incentiva els directius a posar una atenció total en la cotització de l'acció en la presa de decisions. Perquè el mecanisme de control sigui efectiu és crucial que els mercats funcionin de manera eficient, és a dir, reflectint el valor real de l'empresa i l'aportació de la gestió dels directius a aquest valor. Coffee (2004) qüestiona l'efectivitat d'aquests dos mecanismes per ells mateixos (especialment en èpoques de les anomenades bombolles especulatives). En realitat, la seva efectivitat depèn crucialment dels anomenats prescriptors o *gatekeepers*. Es tracta d'agents econòmics que, basant-se en la seva reputació, verifiquen i certifiquen els estats financers de les empreses, com les empreses d'auditoria i els analistes financers que gestionen fons d'inversió. Els correspon un rol fonamental perquè la seva tasca permet determinar el valor real de les empreses cotitzades.

L'escàndol financer que va protagonitzar Enron, el cas més emblemàtic (en el seu moment va ser la fallida més gran en la història dels Estats Units), va ser resultat de la tasca d'alts executius que van dissenyar un entramat financer molt complex per defraudar l'empresa i els accionistes. A través de transaccions fora de llibres feien aparèixer la firma com a rendible, i transferien les pèrdues a altres empreses o a socis estratègics. ¿Quins mecanismes van fallar? En primer lloc, el consell no va complir amb el seu paper de vigilància, tot i comptar amb un nombre suficient de consellers independents i de comitès independents. El comitè d'auditoria era totalment independent, d'acord amb Gordon (2004), tot i que susceptible de ser influenciable.¹ No va poder detectar anomalies tenint en compte que l'empresa d'auditoria Arthur Andersen (el *gatekeeper*) tampoc no les reflectia. D'altra banda, en un context de bombolla especulativa en el mercat, els analistes financers tampoc no van poder detectar res d'alarmant, atès que totes les accions incrementaven el seu valor sense relació amb els fonaments econòmics. El punt és que, perquè funcionin els mercats de manera eficient, cal una adequada tasca per part dels *gatekeepers* que, de fet, són els encarregats de verificar amb certa fiabilitat el valor d'una empresa.

¿Què va motivar els directius d'Enron a falsejar estats comptables? El sistema retributiu, tan important per al model de GC anglosaxó, estava perfectament alineat, en el sentit que l'increment de valor dels accionistes significava una major retribució per als directius, per tant hauria d'actuar com a mecanisme de control. El problema va sorgir perquè, quan la situació econòmica de l'empresa empitjorava, els directius amagaven les pèrdues (amb el suport comptable d'Arthur Andersen) per mantenir alt el nivell de les seves retribucions. Al final, quan la situació es va fer insostenible, els directius van aprofitar els avantatges de la seva informació privilegiada,² i van liquidar ràpidament les seves tinences accionaries.

2.1. La resposta reguladora: la llei Sarbanes-Oxley de 2002

La resposta reguladora no es va fer esperar. El congrés dels Estats Units va aprovar l'any 2002 una llei per corregir les circumstàncies que van provocar la crisi. Aquesta llei és coneguda com Sarbanes-Oxley o SOX per abreujar, tot i que el nom concret és *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002*. En essència, la llei es basa en els punts següents:

- Creació de la *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB), un ens especial per supervisar auditories d'empreses cotitzades
- Obligació de fer pública l'avaluació dels sistemes de control interns i la forma que aquests controls incideixen en la informació financera que forneixen, i l'aprovació d'aquesta metodologia per auditors independents

1. Vegeu Lublin (2002) on es detallen els distints tipus d'influències a les quals diversos membres del comitè van ser sotmesos.

2. És a dir, la informació sobre la situació financera real de l'empresa, diferent de la presentada per la comptabilitat creativa a l'exterior.

3. Director general i directores financers, respectivament.

4. El seu argument remarca que el comportament del mercat americà, malgrat els escàndols, és millor que el d'altres països. Hi ha indicis d'empreses que prefereixen seguir sent privades abans que públiques sota l'escrutini que imposa la SOX, i altres empreses estudien sortir a cotització a Londres per eludir els requisits de la SOX.

- Les informacions financeres han de ser certificades pel CEO i els CFO³
- Auditors independents, i prohibició de prestar qualsevol tipus de servei distint del d'auditoria per part d'aquests auditors
- Obligació que les empreses cotitzades tinguin comitès d'auditoria completament independents
- Informació sobre operacions financeres d'*insiders* (directius de l'empresa), que haurà de fer-se pública ràpidament
- Increment en les penes criminals i civils per violacions de les lleis sobre actius financers (*securities*), especialment condemnes de presó per manipular estats financers
- Protecció als empleats que denunciïn frau de l'empresa (els anomenats *whistleblowers*).

El problema d'aquest enfoc regulador és que atribueix el fracàs en el control exclusivament a una conspiració de directius corruptes que van subornar una empresa d'auditoria amb serveis extra de consultoria. Per aquesta raó, el mercat no va poder veure el que passava en realitat. Certament, el fracàs de la tasca d'auditoria es devia a la corrupció però també a errades en la normativa comptable que afavorien aquesta creativitat. Un altre tema és fins a quin punt es pot exigir una legislació rigorosa que condueixi que les empreses no busquin sortir a cotització en un mercat. De fet, Holmström i Kaplan (2003) critiquen la SOX per ser una normativa tan draconiana que pot limitar el desenvolupament corporatiu, en ser una llei minuciosa que imposa una sèrie de restriccions organitzatives per millorar el control i la transparència. Això és adequat, però solament en circumstàncies molt excepcionals, com va passar amb la generalitzada sobrevaloració d'empreses a causa de la bombolla especulativa.⁴

Una regulació restrictiva és part de la solució, però també es requereixen altres formes de control i GC que haurien de ser complementàries. Seguint Coffee (2004), hauria d'existir més control sobre el paquet retributiu dels directius, especialment sobre el temps que aquests directius han de mantenir els paquets accionaris (poder cobrar en sis mesos les seves *stock-options*). En altres paraules, hauran d'existir millores en la labor del comitè de retribucions del consell. Però, ¿fins a quin punt serà suficient? Per la banda dels controls externs, el problema està plantejat per unes mancances de mercat posades en evidència per bombolles especulatives que no permeten discernir entre alternatives d'inversió bones i dolentes. A més, hem de reconèixer que difícilment es podrà formular una bona solució per a aquests fenòmens inusuals dels mercats.

Els mercats financers són essencialment mecanismes per procurar beneficis per als inversors, i els proporcionen diferents possibilitats de combinar rendibilitat i risc.

De manera passiva, indirectament, els mercats financers actuen com un mecanisme de control que busca actius infravalorats per comprar, sanejar, desplaçar equips directius de mala gestió i revendre'ls amb increments de valor. Els gerents de fons d'inversió, en particular, són els encarregats de comparar els valors de mercat, maximitzar el valor de les seves carteres, i deixar amb les seves decisions de compra i venda evidències de la seva bona o mala gestió, la qual cosa permet al seu torn que el mercat de control actuï. Però en èpoques de bombolles especulatives, en què tots els valors pugen, el comportament de seguir el ramat (*herd behavior*) no permet que les cotitzacions de mercat distingeixin quina empresa té una mala gestió. Si les accions pugen de valor, és que els gestors estan fent les coses bé. Aquesta observació ha estat elegantment exposada per Jensen (2004), que afegeix que és quasi impossible per a un directiu reduir una excessiva valoració de les accions, és com si li demanem que redueixi la seva pròpia retribució quan el mercat ho avala.

Per tant, la lectura que es fa en l'actualitat és que el GC americà està pagant, en excés, pels plats trencats d'una crisi especulativa que difícilment es repetirà. Des de la nostra perspectiva, tot i que en essència el problema de GC és el mateix, el capitalisme dels accionistes és més vulnerable en circumstàncies en què són necessaris forts incentius al control. En la resta de capitalismes del món, ja siguin familiars o bancaris, el directiu és controlat més activament pels propietaris de l'empresa atesa la notable concentració en la propietat.

2.2. El cas britànic: el rol dels mecanismes informals de control

Tot i que freqüentment es parla del sistema anglosaxó de GC, ens sembla important assenyalar que existeixen notables matisos que distingeixen el sistema britànic de l'americà i que han començat a ser estudiats els últims anys. En una sèrie de treballs molt influents, La Porta *et al.* (1998, 1999) assenyalen el rol determinant que ha tingut la legislació que protegia els accionistes en el desenvolupament del model de GC anglosaxó. Així mateix, aquesta protecció va afavorir l'entrada de petits inversors en el mercat accionarial i, en particular, les estratègies de diversificació del risc. Aquesta legislació protectora permetia als accionistes minoritaris despreocupar-se del problema de control, descarregant aquesta responsabilitat en el sistema de retribució i en el mercat de control. Curiosament, Franks *et al.* (2004) no troben per al cas britànic evidència en aquest sentit: a Gran Bretanya, el grau de dispersió de la propietat a principis del segle XX era alt, malgrat que els indicadors usuals de protecció a l'accionista eren molt baixos. Encara més, aquests autors han trobat evidència que la proximitat geogràfica entre els accionistes que participaven en els mercats regionals de valors a Anglaterra, d'una banda, i els directius de les societats, de l'altra, augmentava el grau de dispersió de la propietat. Així, suggereixen que la proximitat geogràfica afavoria la confiança entre els directors i els accionistes. En la terminologia de Coffee (2004) que hem esmentat abans, aquests directors tenien el paper de *gatekeepers*. Així mateix, el control era essencialment de caràcter intern, del consell sobre els gestors. Aquest mecanisme informal, reputacional dels accionistes sobre els directius, també es reflectia en l'absència de pràctica de preus discriminatoris en fusions i adquisicions d'empreses, que els directors que gaudien de la confiança dels accionistes de l'empresa adquirida generalment passaven a ser directors a l'empresa adquirent i que era freqüent l'intercanvi d'accions en aquest tipus de transacció. Amb el temps, la centralització i el creixement van fer necessària la presència de més i més grans inversors, i les operacions van passar a localitzar-se a Londres o a altres grans mercats, i van afavorir l'aparició d'una legislació formal per protegir l'accionista. La Porta *et al.* (1998, 1999) i Morck i Steier (2005) també assenyalen l'impacte benèfic dels sistemes legals basats en la *common law* davant els sistemes basats en el dret civil codificat, en permetre als jutges solucions més flexibles i concretes davant els eventuais abusos de poder que es poden esdevenir dins una societat anònima.

Recentment s'estan analitzant les diferències existents entre l'activisme dels accionistes en el model britànic i l'americà. En concret, existeixen estudis empírics que mostren com davant un model d'accionistes més passius als Estats Units i sense efectes sobre els rendiments, Black (1998), el sistema britànic afavoreix l'activisme dels accionistes, i no solament en termes de *voice* com pot plantejar una organització com Calpers, sinó amb actuacions que promoguin i facilitin internament canvis en la direcció quan aquests poden generar externalitats positives, i evitar sempre les preses de control.

3. ELS SISTEMES BASATS EN ELS STAKEHOLDERS, CRISI I EVOLUCIÓ

El model alemany es caracteritza per la participació dels treballadors en els seus òrgans de decisió i la presència d'un doble sistema de control, amb un consell de supervisió, addicional al consell d'administració, on els treballadors mantenen una representació del 50%. La codeterminació, que és com s'anomena aquest model de govern, garanteix que els treballadors tindran veu i la meitat dels vots en el comitè de supervisió.

De fet, resulta paradoxal observar com una mesura que va ser imposada per les potències guanyadores a les empreses alemanyes amb la intenció d'evitar amb la presència dels treballadors qualsevol desviació ideològica cap a posicions d'extrema dreta en el consell d'administració i, al mateix temps, impedir que aquests grups industrials fossin de nou tan poderosos, hagi tingut uns efectes positius durant anys. D'una banda, ha permès de millorar les condicions salarials i laborals dels empleats alemanys, però probablement això ha generat un major grau d'implicació d'aquests, ha enfortit el teixit social i la relació amb els entorns i ha permès que es realitzessin inversions específiques en capital humà o relacionals entre els treballadors que difícilment es poden produir

5. De fet, les imatges de directius japonesos demanant públicament perdó als treballadors i a la societat si hi ha problemes seriosos es poden entendre millor en aquest marc.

en absència d'aquesta participació. Això afavoreix al seu torn la lleialtat dels treballadors i el compromís social de les empreses amb les seves comunitats d'origen. El que no queda totalment clar, a la llum dels recents escàndols en el sistema de govern empresarial de les empreses alemanyes, és la conveniència de mantenir aquest model en la seva forma actual (*The Economist*, 2005). No és infreqüent que existeixi una connivència entre directius i representants dels treballadors, convertint-se aquests últims en representants dels interessos dels treballadors (curiosament, només els alemanys), sense que existeixi representació de tots els treballadors. Així, es pot donar el cas que empreses multinacionals alemanyes decideixin localitzar noves plantes a Alemanya, no tant per criteris econòmics o competitius com per la pressió dels representants sindicals locals. Una altra mostra d'això és que existeixi una certa tendència que els màxims directius o CEO passin a exercir la presidència dels consells de supervisió, element que també pot anar en contra dels interessos de l'accionista i de l'empresa en conjunt, perquè són els primers interessats a no controlar o sancionar actuacions passades en què el CEO hauria pogut actuar amb negligència. Pagano i Volpin (2005) presenten una interessant anàlisi teòrica de les implicacions que problemes semblants poden tenir sobre el control de l'empresa.

Ja s'ha esmentat que els aspectes positius d'aquesta forma de govern són els que probablement han facilitat que existeixi una major coincidència entre els interessos dels treballadors i els de l'empresa, i han ajudat a la realització d'inversions específiques. Ara bé, la defensa dels treballadors alemanys pels directius pot tenir conseqüències no desitjables per al conjunt de l'empresa, i arribar a posar fins i tot en perill la seva supervivència a llarg termini. Com treballs recents en matèria de GC, podem esmentar els de Franks i Mayer (2001), Elston i Goldberg (2003) i Fohlin (2004).

El cas japonès també presenta peculiaritats importants. Un dels elements fonamentals és la presència dels conglomerats o grups industrials, els *zaibatsu* existents abans de la Segona Guerra Mundial, i després els *keiretsu*, caracteritzats per les importants participacions creuades entre els distints integrants, reunions periòdiques entre els directius de les diferents empreses (el club de presidents, un cop al mes) i la presència d'un banc de referència *main bank* que fa un paper crucial de supervisor i garant de les operacions davant la resta d'empreses del grup. Aquest model va permetre a la indústria japonesa assolir un desenvolupament important i en un breu espai de temps. Aoki (1984) presenta un altre element interessant quan analitza el rol del directiu japonès, que contrasta vivament amb la imatge usual del directiu americà. En concret, aquest autor considera el directiu com el representant dels interessos dels treballadors, i ha de respondre davant d'ells (i davant la societat) dels resultats obtinguts.⁵

La figura del *main bank* permetia que es facilitessin els intercanvis d'informació entre les empreses del grup, que proveïdors i clients poguessin tenir relació amb aquestes empreses i que l'entitat financera actués com a salvaguarda, com a garant últim dels possibles acords, Aoki i Patrick (1994). Té la seva lògica si pensem que les operacions financeres de cada empresa estaven fortament concentrades i lligades a l'entitat de referència (el *main bank*) i que aquesta podia comptar amb la millor informació per calibrar la situació de les empreses, Hoshi *et al.* (1990) i Prowse (1992). Intervencions com la de Sumitomi Bank sobre Mazda als anys 70 després de la crisi energètica, han estat esmentades també com a exemples (positius) d'aquest model. No obstant això, i des de la dècada dels 90, han estat més nombrosos els exemples dels problemes financers que han caracteritzat els bancs japonesos, i n'han qüestionat fins i tot la viabilitat.

Certament, un dels problemes és el mateix model de GC japonès i, més en concret, el problema de «qui vigila el vigilant». L'esclat de la bombolla immobiliària al Japó a finals de la dècada dels 80 (agreuït pel fet que nombroses empreses productives utilitzaven els seus actius immobiliaris, certament sobrevalorats, per garantir les seves operacions) i la dificultat perquè el banc controli de manera efectiva i pugui rebutjar i negar-se a recolzar determinades operacions pertanyents a empreses del grup, va dur moltes entitats financeres japoneses a la vora de la fallida, Morck *et al.* (2000), Hanazaki i Moriuchi (2000) i Weinstein i Yafeh (1998). De fet, actualment hi ha només tres grans entitats financeres després d'un fort procés de fusions i absorcions que ha

implicat l'eliminació de mals crèdits i la injecció de milers de milions de iens, sobretot de fons públics, en el procés de sanejament.

A més, el sistema també ha estat qüestionat per, i pot anar en perjudici de, les millors empreses, que veuen com els seus costos financers són més elevats, en no poder acudir als mercats externs aprofitant la seva major reputació, i veure's obligades, per contra, a continuar les operacions juntament amb la resta d'empreses del grup, empreses que compten amb les pitjors qualificacions.

No obstant això, volem apuntar que de la mateixa manera que ara ens sembla exagerada la visió triomfalista que als anys 80 hi havia del model japonès i que va quedar exemplaritzada amb l'èxit de vendes *Japan as Number One*, d'Ezra Vogel, el 1979, també resulta exagerat plantejar que el model japonès està esgotat. Sobre aquest aspecte, és interessant apuntar que el mateix Aoki (2006) suggereix la possible aparició d'un nou model de GC en què les empreses utilitzin la major presència dels mercats com a element corrector. Apunta aquest autor que una part de la crisi de les empreses japoneses es deu a l'esgotament del seu model davant els canvis actuals. En concret, la revolució en les tecnologies d'informació i la globalització han permès que les empreses japoneses perdin posicions en dos fronts. D'una banda, ara es pot processar, transmetre i treballar molta més informació i a costos molt menors. D'altra banda, no solament ha augmentat la capacitat de processar informació sinó el tipus d'informació que es pot recollir. Actualment es poden digitalitzar processos i informacions que abans no es podien tractar. D'aquí que el model tradicional japonès, amb les seves relacions estretes amb proveïdors i treballadors que facilitaven l'ús d'informació tàcita, hagi perdut els seus avantatges davant de tercers, o almenys una part d'ells, i es trobi més exposat a la competència d'empreses rivals que facin ara un ús extensiu de les noves tecnologies d'informació.

Les empreses nipones, doncs, han d'adaptar-se als nous temps. No obstant això, també hem d'entendre que el model japonès segueix generant exemples poderosos: les mateixes Toyota o Honda són exemples d'empreses que segueixen sent líders indiscutibles en el seu sector. Toyota és líder en la implantació de novetats tecnològiques com poden ser els cotxes elèctrics, híbrids, etc. També sembla evident que, a mesura que els problemes de finançament passen a un pla inferior i que aquelles empreses que compten amb una certa reputació poden aconseguir fons del mercat o dels mercats internacionals, el paper dels bancs japonesos com instruments de finançament i control ha de ser redissenyat.

En aquest sentit, Aoki (2006) proposa estudiar l'aparició d'un model de GC, que denomina EMIL (*external monitoring internal linkage*), on existeix d'una banda el lligam intern tradicional de les empreses japoneses amb els seus *stakeholders*, però on també es fa un ús dels senyals que proporcionen els mercats i que poden ajudar a disciplinar els diferents participants. Haurà de passar un temps raonable abans que puguem veure els efectes, però, certament, aquesta combinació de mecanismes de mercat i l'èmfasi tradicional en elements de disseny organitzatiu és una alternativa nova que obre possibilitats interessants.

4. CONCLUSIONS

La primera evidència que destaca és la manca d'una noció de govern corporatiu universalment acceptada, mancança que contribueix d'alguna manera a complicar el problema. En els modes anglosaxons de govern corporatiu es remarca com objectiu principal el valor de mercat per a inversors i accionistes, mentre que modes de govern alternatiu plantegen la inclusió d'altres participants que també poden generar riquesa com a empleats, proveïdors, etc. És interessant observar que les diferents crisis, amb Enron com a exemple més destacable, han generat tota una sèrie de mesures encaminades a preservar el valor per als inversors i accionistes. No obstant això, és evident que aquests escàndols empresarials han tingut importants conseqüències per a d'altres agents. Per als consumidors, per exemple, que han perdut alternatives o veuen encarits els seus subministraments i els preus, o per als treballadors d'aquestes empreses, que han vist seriosament afectats els seus ingressos i la seva reputació i valor laboral en haver estat immersos, sense

que la majoria hi estiguessin involucrats, en aquests escàndols. ¿Per què no es tenen en compte aquests efectes i s'intenta pal·liar-los? Si a més hi afegim la sospita que molts inversors només es comporten com a mers consumidors d'accions, sense que hi intervingui cap grau de vinculació o compromís, hom pot preguntar-se per què han de protegir-se els seus interessos. Sembla raonable, doncs, contemplar una visió més àmplia de govern.

En segon lloc, en aquest treball s'ha esmentat l'existència de modes diversos de govern, amb diferències no solament entre països sinó també entre empreses d'un mateix context econòmic com poden ser les organitzacions no lucratives, les cooperatives o les fundacions que competeixen, i sovint amb èxit, amb societats anònimes que cotitzen. Entendre millor el govern de l'empresa implica també conèixer millor els processos de presa de decisions, control i generació de riquesa d'aquestes organitzacions.

En tercer lloc, hem constatat que s'ha anat produint una evolució en les solucions de govern existents, sovint originades per la presència d'escàndols financers. Davant aquesta evolució es poden formular dues preguntes: ¿existeix una convergència entre els distints enfocaments? I, encara més, a la vista d'aquesta varietat de formes de bon govern, ¿podem dir que alguna sigui superior a les altres, o més concretament, que el model americà de maximitzar el valor per als accionistes es constitueixi en el model dominant davant models alternatius com el japonès o l'alemany? La resposta a la primera pregunta és afirmativa, certament s'ha produït una certa convergència, amb un major protagonisme dels mercats de valors en economies on no el jugaven com el Japó i molts altres països europeus i, d'altra banda, també hi ha canvis en el model anglosaxó amb una importància creixent d'alguns empleats, una major presència d'altres institucions davant els directius i, finalment, en el cas americà, la possible participació de les entitats financeres com a accionistes després de la derogació de la *Glass-Steagall Act* a partir de l'any 2000.

La resposta a la segona pregunta seria, per contra, negativa, tot i que hem de ressaltar la manca d'estudis empírics prou rigorosos i detallats que permetin dur a terme aquesta anàlisi i les necessàries comparacions internacionals. El que també és evident i s'ha recollit en aquest treball és la presència de crisis importants en tots i cadascun dels models existents, crisis que han afavorit l'adopció de canvis.

Finalment, una pregunta rellevant seria plantejar-nos com creiem que pot ser l'evolució del govern de l'empresa a partir d'ara. Certament, resulta difícil predir-ho, però atesa la creixent importància que s'apunta per a les inversions en capital humà, almenys en sectors importants, podem esperar que es desenvolupin nous models de GC. Hem passat d'una situació on els recursos financers eren escassos i vitals, i per això es van articular solucions on els que aportaven finançament via bancs, via grups empresarials o via mercats de valors, tendien a disposar de la propietat, a una altra de diferent, on els recursos financers no són un problema greu i el recurs escàs passa a ser la idea, la innovació, el capital humà, més o menys específic, la qual cosa determina al seu torn que siguin els amos d'aquest capital humà els qui tinguin un paper crucial en la presa de decisions i control de les empreses. Així, models centrats en qui aporta els recursos financers deixaran pas a d'altres que protegeixin millor a qui posseeixi, controli i aporti actius de capital humà de caràcter més específic. De fet, els models de *venture capital*, on el control s'assigna a financers i/o a emprenedors en funció del moment i dels resultats, en són una bona mostra.

Sigui aquesta última reflexió, doncs, una crida a la necessitat d'ampliar el nostre coneixement, deixant de banda posicions ideològiques predeterminades o reglamentaristes, atès que al llarg de la història el GC s'ha anat adaptant constantment a distintes realitats organitzatives que reclamen nous models de control. El desafiament consisteix a ser més proactiu, i avançar-se a futurs canvis, necessitats i crisis del GC. Al llarg de la història, la dinàmica del GC ha consistit, simplement, a reaccionar després d'una crisi, sempre de manera conservadora i limitant el desenvolupament institucional. La reaparició tardana de la societat anònima després de la *South Sea Bubble* i la rigidesa i els costos de la llei Sarbanes-Oxley després de la crisi d'Enron semblen oferir una clara mostra de com no s'ha de procedir. Sabem que conèixer millor la història és la forma de no repetir-la.

Bibliografia

- AOKI, M. (1984): *The Co-operative Game Theory of the Firm*. Oxford: Clarendon P.
- AOKI, M. (2001): *Toward a Comparative Institutional Analysis*. MIT Press.
- AOKI, M. (2006): «Whither Japan's Corporate Governance», mimeo.
- AOKI, M. y H. PATRICK (1994): *The Japanese Main Bank System: Its relevance for Developing and Transforming Economies*. Oxford and New York: Oxford Univ. Press.
- BARCA, F. y M. BECHT (eds.) (2001): *The Control of Corporate Europe*, 2001. New York: Oxford University Press.
- BERLE, A. y G. MEANS (1932): *The Modern Corporation and the Private Property*. New York: Mac Millan Publishing Co.
- CHANDLER, A. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Harvard University Press, Cambridge MA.
- CLARKE, T. (ed.) (2004): *Theories of Corporate Governance*. London and New York: Routledge, 2004.
- COFFEE, J. C. Jr. (2004): «What Caused Enron? A Capsule Social and Economic History of the 1990s» en Clarke, T. (ed.): *Theories of Corporate Governance*. London and New York: Routledge, 2004 pp.333-358.
- CRESPI, R. i M. GARCÍA-CESTONA (2001): «Ownership and Control of Spanish Listed Firms» en Barca, F. y M. Becht (eds.): *The control of Corporate Europe*. New York: Oxford University Press. pp. 207-227.
- ECONOMIST, THE (2006): «A Model out of Time?», 27 de gener, i «Pièch under fire», 8 de desembre.
- ELSTON, J. A. i L. GOLDBERG (2003): «Executive Compensation and Agency Costs in Germany», *Journal of Banking and Finance*, vol. 27(7), pp. 1391-1410.
- EISENHARDT, K. M. (1989): «Agency Theory an Assessment and Review» en Clarke, T. (ed.): *Theories of Corporate Governance*. Londres i Nova York: Routledge, 2004 pp. 78-92.
- FOHLIN, C. (2004): *The History of Corporate Ownership and Control in Germany*, National Bureau of Economic Research Working Paper.
- FRANKS, J. R. i C. MAYER (2001): «Ownership and Control of German Corporations». *Review of Financial Studies*, vol.14, pp. 943-77.
- FRANKS, J. R., C. MAYER i S. ROSSI (2005): «Ownership: Evolution and Regulation» (March 25, 2005). ECGI - Finance Working Paper No. 09/2003; EFA 2004 Maastricht Meetings Paper No. 3205; AFA 2003 Washington, DC Meetings. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=354381>
- GARCÍA-CESTONA, M. i J. SURROCA (2006): «Evaluación de la eficiencia con múltiples fines: Una aplicación a las Cajas de Ahorro». *Revista de Economía Aplicada*, vol. 40, pp. 67-89.
- GORDON, J. N. (2004): «What Enron Means for the Management and control of the Modern Business Corporation: Some Initial Reflections» en CLARKE, T. (ed.) *Theories of Corporate Governance*. London and New York: Routledge, 2004 pp. 322-332.
- HANAZAKI, M. y A. HORIUCHI (2000): «Is Japan's Financial System Efficient?», *Oxford Review of Economic Policy*, vol.16, no.2, pp. 61-73.
- HOLMSTRÖM, B. (1979). «Moral Hazard and Observability» *Bell Journal of Economics*, vol.10, no. 4, pp. 74-91.
- HOLMSTRÖM, B. y S. KAPLAN (2003). «The State of U.S. Corporate Governance: What's Right and What's Wrong?» National Bureau of Economic Research: Working Paper 9613.
- HOSHI, T., A. KASHYAP y D. SCHARFSTEIN (1990): «The Role of Banks in Reducing the Costs of Financial Distress in Japan», *Journal of Financial Economics*, vol.27, no.1, pp. 67-88.
- JENSEN, M. y W. H. MECKLING (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». *Journal of Financial Economics*, vol. 3, no.4, pp. 305-360.
- LA PORTA, R., F. LOPES-DE-SILANES y A. SHLEIFER (1999): «Corporate Ownership Around the World», *Journal of Finance*, Vol. 54, pp. 471-517.
- LA PORTA, R., F. LOPES-DE-SILANES y A. SHLEIFER y R. VISHNY (1998): «Law and Finance», *Journal of Political Economy*, vol 106, pp. 1113-1155.
- LUBLIN, J. (2002): «Enron Audit Panel Is Scrutinized For Its Cozy Ties With the Firm.» *The Wall Street Journal*, Feb. 2, 2002.
- MORCK, R., M. NAKAMURA y A. SHIVDASANI (2000): «Banks, Ownership Structure, and Firm Value in Japan.» *Journal of Business*, vol.73, no.4, pp. 539-567.
- MORCK, R., y L. STEIER (2005): «The Global History of corporate Governance», *NBER working paper*, No. 11062.
- PAGANO, S. y P. VOLPIN (2005): «Managers, Workers and Corporate Control». *Journal of Finance*, vol.60, núm. 2, pp. 841-870.
- PRENDERGAST, C. (1999): «The Provision of Incentives in Firms». *Journal of Economic Literature*, vol. 37(1), pp. 7-63.
- PROWSE, S. D. (1992): «The Structure of Corporate Ownership in Japan». *Journal of Finance*, vol.47, no. 3, pp. 1121-1140.
- SALAS FUMÁS, V. (1999): «El Gobierno de la Empresa». Barcelona: Centre d'Economia Industrial.
- SALAS FUMÁS, V. (2004): «La Regulación del Gobierno de la Empresa». *Moneda y Crédito*, vol. 218, pp. 205-259.
- SHLEIFER A. y R. W. VISHNY (1997): «A Survey of Corporate Governance» *Journal of Finance*, vol. 52, no.2, pp. 737-783.
- TIROLE, J. (2001): «Corporate Governance». *Econometrica*, vol.69, no.1, pp. 1-35.
- VOGEL, E. (1979): «Japan as Number One: Lessons for America» Replica Books.
- WEINSTEIN, D. E. y Y. YAFEH (1998): «On the Costs of a Bank-Centered Financial System: Evidence from the Changing Main Bank Relations in Japan», *Journal of Finance*, vol. 53, no.2, pp. 635-672.

Una aproximació internacional del govern de les empreses

RAFEL CRESPI I CLADERA

Universitat de les Illes Balears

ABSTRACT

Corporate governance models in the most advanced economies depend on the relevance of their capital markets and the investors trust on the return of their investments. The most relevant differences among countries appear in ownership concentration: continental European economies have more concentrated ownership structures than UK and US listed firms. In the anglo-american system the market for corporate control is more active, although not relevant in terms of traded stock.

Ownership concentration in some countries focuses the interest in the protection of minority shareholders against large blockholders. These protections come from regulatory agencies and the organization structures of firms, specially through the board of directors. The corporate governance codes issued in most countries with similar recommendations tend to standardize the role of board of directors, which do not show significant behaviour differences among countries (except Germany).

In the literature the countries legal system origin seems to explain all corporate governance differences among countries since the La Porta et al (1997) paper. They explain the capital markets development, ownership structure and control premia according to the legal and institutional settings. Recent developments show the inconsistency of these explanations, although the relation between legal, institutional and economic aspects of corporate governance still remain.

INTRODUCCIÓ

De forma senzilla es pot afirmar que el problema de govern de l'empresa sorgeix quan un inversor vol exercir el control de manera diferent de com ho farien els administradors que estan al càrrec de la gestió. Aquest problema s'amplifica quan hi ha una elevada dispersió de la propietat, que fa que els conflictes entre diversos grups d'interessats en el funcionament de l'empresa es manifestin com un problema d'acció col·lectiva. És a dir, cap dels implicats, per ell mateix, pot solucionar el problema, i l'actuació conjunta s'erigeix en una via d'actuació potencial.

El desenvolupament dels diversos models de govern de l'empresa que s'han aplicat i que observem en múltiples països intenten solucionar aquest problema d'acció col·lectiva, ja sigui donant més poder a uns (potser petits accionistes), restant-ne a d'altres (grans accionistes o administradors) o incorporant mesures que potencien els automatismes dels mercats en la solució de conflictes (amb preses de control per exemple), entre moltes de les actuacions possibles.

Aquest treball pretén explicar de forma resumida com els mecanismes per reduir els problemes de govern de l'empresa són diferents segons els països. Al mateix temps, vol mostrar també els patrons de comportament que permeten agrupar les solucions observades en funció de les característiques del sistema econòmic o legal dominant, que pot ser comú entre diversos països, així com aspectes culturals, com la regulació voluntària, que també tenen un paper en aquesta interpretació de com s'aborda la problemàtica del govern de l'empresa.

Els punts d’anàlisi i que estructurèn aquest treball fan referència als mercats de capitals, a l’estructura de propietat, al mercat de control de societats, als òrgans d’administració de l’empresa i a la protecció legal dels inversors.

LA IMPORTÀNCIA DEL GOVERN DE L’EMPRESA A NIVELL INTERNACIONAL

Els problema de govern de l’empresa tal i com s’ha descrit és un element quotidià en qual-sevol economia amb mercats de capitals mínimament desenvolupats. Afecta un elevat nombre d’inversors, en la mesura que els accionistes necessiten mecanismes que els assegurin el retorn adequat de les seves inversions. El desenvolupament, sofisticació i creixement dels mercats de capitals, que ha permès la incorporació de múltiples inversors, rau, entre d’altres, en tres factors: i) l’onada de privatitzacions arreu del món, especialment en la darrera dècada; ii) la globalització dels mercats de capitals, com a conseqüència de la desregulació i integració de molts d’aquests mercats; iii) la creixent importància dels inversors institucionals, especialment en la forma de fons que gestionen l’estalvi privat i els sistemes de pensions per capitalització.

i) Privatitzacions. Els processos de privatització han tingut impacte a l’Amèrica llatina i a l’Àsia, i especialment a l’Europa occidental i als països de l’Est, anteriorment lligats al bloc soviètic. Va començar Anglaterra a la dècada dels 80, i van seguir camins semblants Austràlia, França, Itàlia, Japó i Espanya als anys 90, països en què les empreses privatitzades representen una proporció significativa de les borses de valors respectives. Efectivament, la taula 1 mostra com la capitalització de les empreses privatitzades pot representar al voltant del 40% dels mercats de valors locals en països com França o Àustria. Aquestes privatitzacions han tingut un paper important en la liquiditat dels mercats de capitals dels països amb forts processos de privatització.

TAULA 1
LA PRIVATITZACIÓ I ELS MERCATS DE CAPITALS DOMÈSTICS FINS EL 2003

La taula inclou en la primera columna [1] el nombre d’empreses privatitzades en cada país des de 1990 fins al 2003. S’inclouen aquelles empreses en les quals una participació estatal s’ha privatitzat en els mercats de capitals, ja sigui per oferta pública inicial o per segones ofertes parcials. La taula distingeix entre empreses que cotitzen només en el mercat de valors del país d’origen i empreses que cotitzen en una o més borses estrangeres. La proporció d’empreses cotitzades en més d’un país es mostra en la columna [4]. La importància relativa es computa com a una proporció del total de la capitalització dels mercats de valors locals. La columna [2] computa la proporció que significa la capitalització acumulada de totes les empreses privatitzades en cada país amb relació a la capitalització total del mercat de capitals. Aquests valors han estat ajustats i computats any a any i es mostren com a percentatge. La columna [3] recull la mateixa variable de capitalització relativa, només per a les empreses que cotitzen en una o més borses de valors estrangeres amb relació a la capitalització total de la borsa de valors local.

PAIS	TOTAL EMPRESES PRIVATITZADES		EMPRESES PRIVATITZADES COTITZADES EN MÉS D'UN PAÍS	
	[1] NUMERO	[2] % CAPITALITZACIÓ	[3] % CAPITALITZACIÓ	[4] % D'EMPRESES
Austràlia	14	19,13	15,04	28,57
Austria	14	40,74	39,29	71,43
Bèlgica	2	1,71	—	—
Canadà	15	8,41	7,94	53,33
Dinamarca	2	7,65	7,65	100,00
Finlàndia	8	12,23	11,99	88,89
França	30	41,76	32,00	59,38
Alemanya	15	16,95	15,68	33,33
Itàlia	29	45,60	44,89	68,97
Japó	6	5,54	2,97	33,33
Holanda	5	17,81	17,81	100,00
Nova Zelanda	7	32,15	24,84	42,86
Noruega	6	37,78	37,12	33,33
Portugal	20	33,86	24,54	35,00
Espanya	13	27,22	26,72	84,62
Suècia	9	16,76	16,76	55,56
Suïssa	3	3,63	3,63	100,00
Regne Unit	37	15,47	15,22	54,05
Estats Units	6	0,08	0,08	83,33

Font: Bortolotti et al. (2006) i càlculs propis.

A la taula 1, cal destacar que el nombre d'empreses privatitzades varia substancialment d'un país a l'altre, i que quan es relaciona amb el volum total de capitalització del mercat les xifres són altament significatives. Algunes de les empreses privatitzades cotitzen en borses de valors d'altres països. Els percentatges que mostra la columna [4] de la taula 1 són il·lustratius d'aquest fet. Borotolotti *et al.* (2006) assenyalen que en molts països la cotització d'empreses privatitzades ha provocat un efecte de reducció de risc dels inversors locals, a més de l'impacte indirecte que ha afectat els valors no privatitzats dels mercats locals.

ii) Globalització. Els mecanismes de govern implementats en molts països han tingut un paper rellevant en la promoció de les inversions externes de diversos mercats, especialment de l'Europa de l'Est, Àsia i altres mercats emergents. És clau garantir que les inversions obtindran el retorn esperat dins un context de protecció normativa i de funcionament transparent dels mercats. Grans empreses amb fortes taxes de creixement s'han mostrat actives realitzant inversions i capturant fons en mercats de capitals d'arreu del món. Com assenyalen Pagano, Roell i Zegner (2002), s'ha produït una competència amb els grans fons dels Estats Units i del Regne Unit per la captura de recursos, que ha escampat més la cultura del capital.

iii) Inversors institucionals. L'increment de les contribucions a plans de pensions ha cana-
litzat una fracció important de l'estalvi cap a fons d'inversió que han crescut en influència sobre les formes de governar les empreses. La taula 2 mostra aquesta importància dels inversors institu-
cionals, que inclou els fons de pensions, els fons d'inversió i les empreses asseguradores. La quan-
titat de recursos que gestionen els inversors institucionals amb relació al PIB del país permet una
comparació homogènia. La tendència al llarg dels darrers anys és creixent, i les xifres són indica-

TAULA 2
ACTIUS FINANCERS DELS INVERSORS INSTITUCIONALS COM A % DEL PIB DEL PAÍS

Aquesta taula recull la importància dels inversors institucionals a nivell internacional. Les estadístiques de l'OCDE inclouen com a inversors institucionals les empreses asseguradores, els fons de pensions i els fons d'inversió. Les classificacions i dades es basen en els estàndards de comptabilitat nacional. Les columnes [1], [2] i [3] mostren el percentatge que representen les inversions dels anomenats inversors institucionals en cada país en relació amb el PIB del país respectivament en els anys 1993, 1997 i 2001. La columna [4] mostra, per a l'any 2001, l'últim per al qual l'OCDE reporta informació, el percentatge de les inversions dels inversors institucionals en forma d'accions.

	[1] 1993	[2] 1997	[3] 2001	[4] % ACCIONS
Austràlia	82,0	104,6	129,7	54
Àustria	28,5	47,1	75,7	14
Bèlgica	57,3	73,0	109,0	41
Canadà	79,4	101,4	115,8	11
República Txeca	23,2	17,6	15,1	14
Dinamarca	66,2	82,9	103,2	39
Finlàndia	43,8	66,6	81,9	43
França	73,9	97,0	131,8	43
Alemanya	38,9	58,8	81,0	24
Grècia	6,7	26,5	27,5	26
Hongria	3,4	7,5	14,3	8
Islàndia	63,6	88,5	113,6	26
Itàlia	28,2	53,9	94,0	18
Japó	83,0	86,7	94,7	16
Corea	55,1	63,3	77,2	6
Luxemburg	2120,7	2590,3	4337,2	—
Mèxic	7,3	4,9	11,7	6
Holanda	149,5	181,9	190,9	43
Noruega	42,0	46,6	46,5	33
Polònia	0,6	2,6	9,7	14
Portugal	27,6	48,0	51,9	13
Eslovènia	—	4,9	7,2	12
Espanya	—	57,7	61,9	24
Suècia	102,4	132,4	153,6	60
Suïssa	70,0	93,1	232,7	41
Turquia	1,2	1,6	4,4	7
Regne Unit	162,2	194,2	190,9	65
Estats Units	136,3	178,4	191,0	44

Font: *Institutional Investors Statistical Yearbook*. OECD 2003.

tives de la cultura i l'activitat financera en cadascun dels països. Exceptuant les economies més petites, com Luxemburg, les xifres per a països grans com el Regne Unit o Estats Units són força importants. La taula 2 també mostra com, de les carteres d'inversió, les accions representen una proporció significativa, i de forma més accentuada en les economies on aquests inversors institucionals són més rellevants (columna [4] de la taula 2).

El paper dels inversors institucionals en el govern de l'empresa és rellevant, ja sigui pel poder de vot directe que poden exercir o per les recomanacions de bones pràctiques de govern que poden impulsar. El paper que els inversors institucionals han de tenir en el futur, amb l'exigència de major implicació en les tasques de supervisió i control de les empreses en què tenen participacions significatives, és un element a tenir en compte en el disseny que les empreses i els reguladors dels països realitzen del govern empresarial.

ESTRUCTURA DE LA PROPIETAT DE LES EMPRESES

L'arrel del problema de govern de l'empresa és la separació de propietat i gestió que caracteritza les grans corporacions, i més si aquestes tenen oberta, a les borses de valors, la subscripció de noves accions i l'intercanvi de valors entre inversors. Els mecanismes per aconseguir un govern de l'empresa més eficient tenen a veure amb l'estructura de propietat de les empreses, i no necessàriament han de coincidir: i) si les accions de l'empresa estan en mans d'un nombre elevat i dispers d'accionistes amb participacions quasi insignificants; ii) si el control de les accions es troba en un nombre molt reduït d'accionistes significatius que acumulen una proporció molt elevada del capital de la societat.

Aquests extrems són els que tradicionalment s'han assignat als models de govern de l'empresa orientats als mercats de capital i als models de govern orientats a les institucions. La forma més explícita i consistent de mostrar aquesta agrupació rau en les xifres de l'estructura de propietat a Anglaterra i als Estats Units, d'una banda i a les dades de l'Europa continental i del Japó, de l'altra.

Els treballs de recerca que han unificat les dades de propietat en múltiples països, com els de Barca i Becht¹ (2001), i la literatura més recent, com la de Dahya *et al.* (2005) mostren de forma consistent que els drets de vot acumulats per l'accionista més gran en cada un dels països d'Europa continental, de mitjana està al voltant del 40% i en alguns casos sobrepassa el 50%. En canvi, als Estats Units i Anglaterra el pes del major accionista és significativament menor, ja que difícilment arriben al 20% a Anglaterra i a poc més del 10% a les borses americanes NYSE o NASDAQ. Aquesta característica diferencial té raons de tipus històric, que s'aborden en un altre treball d'aquest mateix dossier. Però també aquestes diferències són un reflex del desenvolupament del sistema financer, i de la importància que determinats instruments financers i institucions tenen en aquests països. Recordem les dades de la taula 2, on expressàvem la importància dels inversors institucionals. Aquests fons d'inversions, fons de pensions i empreses asseguradores, en economies com l'americana o l'anglesa representen quasi dues vegades el PIB dels seus països, la qual cosa no succeeix en els països grans d'Europa occidental. A Alemanya, les xifres dels inversors institucionals només són el 81% del PIB en l'últim any del qual l'OCDE facilita informació. L'ampliació del concepte d'inversor institucional als bancs mostraria percentatges d'influència molt superiors als dels registres de l'OCDE. A Alemanya i al Japó el sector bancari ha estat i encara és altament rellevant en el finançament de les empreses, la qual cosa permet parlar d'un sistema de govern corporatiu orientat a la banca. En aquests sistemes, la supervisió dels finançadors bancaris substitueix altres mecanismes, de manera que poden intervenir quan cal fonamentar-se en les seves habilitats i coneixements de l'empresa per l'accés a la informació que tenen. També aquesta forma de govern té problemes, com es va demostrar amb la crisi bancària japonesa, en la mesura que els mateixos bancs poden ser objecte de males pràctiques de govern.

Aquestes diferències en els nivells de concentració de propietat porten a diferents conflictes d'interessos i mecanismes de govern per solucionar-los. El conflicte entre accionistes dispersos

L. Crespi, R. i Garcia-Cestona, M.A. detallen el cas espanyol en aquesta publicació.

2. La idea és que una elevada activitat especulativa en els mercats secundaris pot ser complementària a la supervisió dels directius, no només per la liquiditat que s'aconsegueix, sinó perquè els preus reflecteixen la intensitat de l'activitat de supervisió a què estan sotmesos els administradors, com assenyalen Ag-hion, Bolton i Tirole (2004).

3. Entre 1990 i 1998, Andrade, Mitchell i Stafford (2001) afirmen que només el 4% de totes les fusions i adquisicions amb empreses cotitzades es podien qualificar d'hostils en algun moment del procés.

i administradors que prenen les decisions és el més ajustat a la realitat de les empreses angleses i americanes; en les empreses de l'Europa continental es tracta de protegir els accionistes minoritaris del potencial comportament col·lusu entre administradors i grans accionistes de control.

EL MERCAT PEL CONTROL

El mercat pot contribuir a solucionar el problema d'acció col·lectiva, és a dir, la protecció dels interessos dels accionistes en un context de propietat altament dispersa com és l'angloamericana senyalitzant, via preus de mercat, com és de profitosa la gestió dels administradors.² Efectivament, la cotització de les accions en mercats altament líquids i transparents actua com a mecanisme de disciplina, i la potencial presa de control per part de tercers és la forma més explícita de correcció d'ineficiències. Aquestes preses de control —*takeovers*, en la literatura anglosaxona—, manifestades a través d'ofertes públiques d'adquisició d'accions (OPA), són un mecanisme de govern potent en la mesura que passen per sobre dels administradors per fer-se amb el control permanent de l'empresa mitjançant la concentració de les accions i els drets de vot. En la mesura que són ofertes hostils, no pactades amb els administradors de l'empresa, quan s'esdevenen es poden considerar un mecanisme de disciplina per ell mateix o simplement com una amenaça latent per a administradors que no actuïn de manera eficient.

Les estadístiques disponibles mostren que el volum i rellevància de les preses de control no pactades són superiors en l'entorn angloamericà comparats amb el que passa a l'Europa continental. Aquestes dades, il·lustrades a la taula 3, són consistents amb la idea que el mercat pel control de societats actua de forma més acusada a Anglaterra i als Estats Units, i que també ho fan en un nombre més gran de casos no pactant entre els oferents i els administradors de l'empresa objectiu.

Tot i aquestes diferències, en els anys de major activitat (els vuitanta) el nombre de preses de control amb relació al nombre d'empreses cotitzades no ha passat de l'1,5% als Estats Units, i l'onada de major activitat a Europa, especialment a Anglaterra, s'ha caracteritzat també per un reduït nombre de preses de control hostils del total d'operacions de control, al voltant del 6%. Segons les dades de la taula 3, als Estats Units, en la dècada dels 90 i principis del 2000, les preses de control hostils³ no arribaven al 3%. En els països d'Europa continental, els nombres encara són inferiors, poc més d'un 1%, que s'explica per la major concentració de propietat que dificulta les operacions no pactades amb els administradors.

La capacitat disciplinadora de les preses de control no pactades ha estat discutida pel seu escàs impacte directe en diversos treballs durant la dècada dels 90, com el de Franks i Mayer (1996), amb dades britàniques, i el de Schwert (2000), amb dades d'Estats Units. El que és innegable és l'interès mediàtic que desperten aquestes operacions en el món econòmic i financer i que,

TAULA 3
FUSIONS I ADQUISICIONS (PRESES DE CONTROL) AMISTOSES I HOSTILS DURANT 10 ANYS. COMPARACIÓ INTERNACIONAL

La taula recull les dades agregades extretes de Thomson Financial Data Services. La classificació d'hostil o amistosa («contested» o «uncontested» segons la terminologia de Thomson) es fonamenta en l'informe que elabora l'òrgan d'administració de l'empresa en el cas de les ofertes de compra. Les dades fan referència als anuncis d'operacions i no a les operacions efectivament completades.

	PRESES DE CONTROL 1991-2001			
	ESTATS UNITS	REGNE UNIT	UNIÓ EUROPEA (15 SENSE REGNE UNIT)	RESTA PAÏSOS
Nombre total	11.468	2.746	5.415	10.375
Amistoses	11.172	2.576	5.341	10.099
Hostils	296	170	74	276
% hostils	2,58%	6,19%	1,37%	2,66%

Font: Thomson One Banker Financial Services i elaboració pròpia.

de manera indirecta, permeten la sensibilització davant la possibilitat que un grups de directius alternatius es faci amb el control de l'empresa i substitueixi els actuals.

Les preses de control i les fusions provoquen la concentració de propietat. Tot i que són més freqüents en el cas d'Anglaterra i Estats Units, en aquests països gaudeixen dels índexs de concentració de propietat més baixos. Una de les conseqüències de la concentració de propietat en uns pocs accionistes amb participacions significatives en molts països d'Europa continental és la menor liquiditat dels seus mercats de capitals. El capital flotant, el que es cotitza en els mercats de valor, és substancialment menor quan hi ha grups de control importants. Una de les sortides a aquest problema, que el mercat de preses de control no pressiona d'igual manera que en l'entorn angloamericà, és que es limiti el potencial abús als accionistes minoritaris a través de la legislació mercantil o de la regulació de l'actuació dels accionistes significatius.

LA PROTECCIÓ LEGAL DELS INVERSORS

La concentració del capital i dels drets de vot en un reduït grup d'inversors pot prendre la forma de control familiar, quan un grup familiar és qui en darrer terme exerceix el control. Sota aquestes condicions, els resultats mostrats per alguns estudis, com el d'Anderson i Reeb (2003), són que els rendiments de mercat i sobre llibres són significativament més elevats que els de les empreses amb propietat dispersa, dins dels propis Estats Units. Però les formes de concentració són molt diverses, els grups de control poden ser empreses bancàries, com s'ha esmentat del cas alemany o japonès, o bé altres empreses industrials, mitjançant participacions creuades o a través de grups empresarials diversificats. En qualsevol cas, el problema està en la protecció dels accionistes minoritaris que queden fora dels nuclis de control. Aquesta és una situació que es dona amb més freqüència en els països de l'Europa continental.

En aquests països, el consell d'administració esdevé potencialment un mecanisme important per coordinar les actuacions dels accionistes i defensar-ne els interessos. L'efectivitat dels consells d'administració com a mecanismes de control i supervisió dels administradors varia segons la legislació vigent en cada país. Les formes de nomenar els membres del consell d'administració poden variar fins i tot dins d'un país atenent si hi ha accionistes significatius. En alguns casos com Holanda, Àustria i Alemanya es poden requerir majories qualificades per nomenar directors, la qual cosa incrementa el poder de vetar certes decisions a les minories. Disposicions de les pròpies borses de valors poden ser més restrictives que la normativa del país: la borsa de Londres limita el nombre màxim de consellers que els blocs significatius d'accionistes poden nomenar. També les pròpies empreses, mitjançant els estatuts, poden potenciar o dificultar el control del consell d'administració amb eleccions esglaonades dels consells, requeriments d'haver exercit com a membre del consell abans de ser elegit president, etc.

Aquestes característiques diferencials en l'estructura de propietat i els òrgans d'administració han estat analitzades en treballs empírics que no mostren un patró de comportament estable entre països ni evidència concloent respecte de la capacitat de disciplina del propi consell d'administració com a representant dels interessos dels accionistes minoritaris. Les diferències entre països no són significatives quan es compara la composició dels consells d'administració, la proporció de consellers independents, el fet que el president del consell d'administració sigui el màxim executiu de l'empresa, o fins i tot el nombre de membres que componen el consell d'administració. La taula 4, en la columna [8] reflecteix aquesta homogeneïtat en la dimensió del consell d'administració. La profusió de codis de bon govern en aquest sentit ha jugat un paper homogeneïtzador, i els estudis empírics que incorporen les característiques dels consells d'administració esmentades i altres com l'existència i la composició de determinades comissions del propi consell no mostren una evidència concloent que permeti afirmar que aquests aspectes són rellevants.

Malgrat aquesta homogeneïtat en alguns aspectes dels òrgans de control, l'aportació més significativa que ha permès dibuixar una línia divisòria de formes de govern de l'empresa en diferents països és la que fa referència als aspectes legals i de nivells de protecció dels inversors. La

TAULA 4
ESTRUCTURA DE PROPIETAT, PROTECCIÓ DELS INVERSORS I ORIGEN LEGAL

La taula recull l'estructura de propietat i els drets de vot de grans empreses cotitzades en diversos països. La mostra està composta per les 70 empreses industrials més grans cotitzades en cada un dels països, d'acord amb la capitalització borsària de finals de desembre de 2003. El concepte d'accionista dominant [1] inclou aquelles participacions amb més d'un 10% dels drets de vot. Entre els anomenats accionistes dominants es computen els percentatges de drets de vot que tenen [2] corregint per les participacions creuades. El % d'accions de l'accionista dominant [3] és la participació econòmica que correspon als drets de vot anteriorment computats. L'índex de protecció dels inversors [4] és el producte directe dels dos índexs següents: de drets contra els directors i de llei i ordre. El còmput dels drets contra els directius [5] es basa en l'índex de La Porta *et al.* (1998), «anti-directors rights index» que va de 0 a 6 i pretén mesurar la capacitat per disciplinar els directius mitjançant vot per correu en les juntes, la no necessitat de dipositar les accions per exercir el vot, la representació dels accionistes minoritaris en el consell, mecanismes per exercir l'oposició al consell d'administració, el capital mínim requerit per assistir i votar en les juntes d'accionistes i l'existència de limitacions en l'exercici del vot dels accionistes. L'índex de llei i ordre [6] està extret de l'International Country Risk Guide i re-escalat entre 0 i 10. Per al càlcul del percentatge de directors aliats amb l'accionista dominant [7] es computen o els accionistes dominants quan estan en el consell d'administració, si es tracta d'un treballador de l'empresa, si és familiar de l'accionista dominant, si és de la mateixa nacionalitat que l'accionista dominant quan aquest és estranger o si és un empleat públic quan l'accionista dominant és un òrgan estatal. La dimensió del consell d'administració [8] recull el nombre de membres i es presenta com una mitjana per a les empreses de cada país, sense cap ponderació

	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]
PAÍS/ ORIGEN LEGAL	% EMPRESES AMB ACCIONISTA DOMINANT	% DRETS DE VOT DE L'ACCIONISTA DOMINANT	% ACCIONS DE L'ACCIONISTA DOMINANT	INDEX DE PROTECCIÓ DELS INVERSORS	DRETS CONTRA ELS DIRECTIUS	INDEX DE LLEI I ORDRE	PERCENTATGE DE DIRECTOR ALIATS	TAMANY DEL CONSELL D'ADMINISTRACIÓ
Anglès	50,85	37,2	31,9	34,2	3,9	8,4	45,5	10,4
Austràlia	30,00	35,3	26,4	40	4	10,0	35,5	8,5
Canadà	51,43	46,2	33,7	50	5	10,0	33,3	11,8
Hong Kong	87,14	44,0	39,7	15	2	7,5	63,6	10,1
Índia	65,71	50,5	46,8	20	3	6,7	54,7	11,0
Malàisia	80,00	42,5	39,2	15	3	5,0	53,0	8,4
Sudàfrica	41,07	37,7	35,7	33,3	4	8,3	56,5	9,6
Regne Unit	28,57	20,3	16,7	50	5	10,0	42,1	11,9
Estats Units	22,86	21,0	17,3	50	5	10,0	25,4	12,0
Francès	62,05	46,2	37,7	14,8	2,4	6,0	46,1	10,2
Bèlgica	74,29	46,6	29,9	15	2	7,5	51,3	8,8
Brasil	71,43	54,0	49,8	7,5	3	2,5	43,0	8,4
França	55,71	44,5	32,5	22,5	3	7,5	43,1	11,6
Grècia	74,29	48,1	42,7	10	2	5,0	48,2	8,2
Itàlia	80,00	53,5	34,9	10	2	5,0	42,9	10,8
Mèxic	65,00	54,0	53,5	3,3	1	3,3	44,7	11,7
Holanda	38,57	30,6	27,9	20	2	10,0	51,8	10,1
Espanya	37,14	38,5	30,7	30	4	7,5	44,1	11,8
Germànic i Escandinau	52,45	38,1	29,2	24,7	2,7	9,2	50,5	10,4
Dinamarca	75,71	34,2	32,2	20	2	10,0	56,9	7,9
Finlàndia	55,71	37,7	29,9	40	4	10,0	33,7	6,6
Alemanya	42,86	49,8	37,4	16,7	2	8,3	43,4	14,8
Japó	14,29	40,1	26,0	25	3	8,3	62,0	14,0
Corea	68,97	36,6	23,3	16,7	2	8,3	54,1	8,9
Suècia	57,14	30,1	26,6	30	3	10,0	52,9	10,2

Font: Dahya *et al.* (2005) i elaboració pròpia.

idea és que, en un context de concentració de la propietat, la confiança dels inversors minoritaris davant dels grups de control rau en els mecanismes legals, els quals canvien entre països. La classificació més estesa en aquest sentit és la que formularen inicialment La Porta *et al.* (1997)

La taula 4 explicita algunes de les afirmacions fetes fins ara en la distinció entre estructures de països d'Europa continental i el cas angloamericà. Efectivament, el treball de Dahya *et al.* (2005) agafa les 70 empreses més grans dels països en qüestió i computa quantes d'aquestes empreses tenen un o més accionistes amb més d'un 10% dels drets de vots de les accions. Aquesta proporció d'empreses, mostrada en la columna [1], és significativament més elevada en països com Alemanya, Suècia, Itàlia, Grècia o Espanya que a Anglaterra o Estats Units. Japó apareix amb només un 14% de les empreses amb un accionista dominant. Aquests resultats confirmen, encara que no de forma completa, la divisió presentada fins ara de dos grups de països atenent a l'estructura de propietat. Si addicionalment es computa quina és la importància dels drets de vot de l'accionista dominant, novament Anglaterra i els Estats Units mostren els valors més baixos, entorn del 20% i significativament inferiors als dels països esmentats. En la mostra també s'inclouen paï-

sos asiàtics i altres com Austràlia, Sud-àfrica, Mèxic o Brasil, els quals tenen estructures de propietat concentrades. L'accionista dominant no necessàriament està sotmès a la regla de una acció un vot, sinó que és possible desviar-se a través d'estructures piramidals, accions de vot múltiple o altres mecanismes que l'entorn normatiu permeti. Efectivament, en la columna [3] de la taula 4 s'aprecien les diferències entre els drets de vot i els drets econòmics. Els països en els quals hi ha més distorsió entre participació econòmica i participació política són Itàlia, Japó i Corea.

En cap dels aspectes esmentats, de presència i importància de l'accionista dominant o de la desviació dels drets econòmics dels drets de vot, les observacions s'ajusten de forma perfecta a la classificació que mostra la taula 4. La divisió per l'origen legal de l'ordenament i pràctica jurídica en aquests països s'ha fet en tres grups: els països de *common law* o d'origen anglès, els països amb origen legal francès i una agrupació final dels països germànics i escandinaus. La idea és que l'ordenament jurídic és determinant en l'explicació del grau de protecció que tenen els inversors, i per tant característic del seu sistema de govern corporatiu. Una aproximació a aquesta classificació és l'anomenat índex de protecció als inversors, que és una combinació de l'índex de llei i ordre i de l'índex de drets contra els directius. L'índex de llei i ordre prové d'una classificació internacional generalment acceptada, *International Country Risk Guide*, editada per The PRS Group, Inc., que inclou aspectes econòmics, polítics i socials. L'índex de drets contra els directius, desenvolupat a La Porta *et al.* (1998) pretén recollir la capacitat dels accionistes per incidir en la gestió que els directius fan a través de mecanismes que facilitin el vot en les juntes d'accionistes, les restriccions per exercir el vot o el capital mínim per participar de les juntes d'accionistes, entre altres.

La idea de la separació entre diversos orígens legals és que el grau de protecció dels inversors és substancialment més gran en els règims jurídics d'origen anglès, especialment si es compara amb els d'origen francès, i els ordenaments jurídics germànic i escandinau queden en un nivell intermedi. Efectivament, la mitjana de països amb origen legal anglès tenen un índex de protecció legal del 34,2 que és significativament superior a la mitjana dels països d'origen legal francès (14,8) i enmig queden els països amb ordenament jurídic germànic o escandinau amb un índex de 24,7. En els estudis internacionals sobre govern de l'empresa s'han presentat aquests índexs, i la classificació legal dels seus orígens com a variables que expliquen el desenvolupament dels mercats de capitals, la concentració de la propietat i el sobrepreu a pagar per aconseguir paquets accionarials de control.

Aquesta forma de classificar els models de govern de l'empresa en el context internacional ha estat, i és encara, molt influent i dominant. L'aportació prové de la connexió dels aspectes legals, normatius i institucionals amb els aspectes econòmics que caracteritzen els diversos països. Les mesures utilitzades han estat molt simplistes, i fins i tot incorrectes en alguns casos. Alguns estudis recents molt rigorosos, com el de Spamann (2006)⁴ analitzen de forma crítica, des del punt de vista jurídic i amb metodologia pròpia de l'economia, com les classificacions i els resultats de La Porta *et al.* (1997 i 1998) són insignificants i tenen problemes d'endogeneïtat per la pròpia construcció de les mesures. Addicionalment Spamann (2006) mostra com els índexs de protecció dels inversors, tant els calculats incorrectament per La Porta *et al.* (1997) com els calculats més acuradament, no expliquen la importància dels mercats de capitals en els països analitzats i no presenten resultats robustos que expliquin els graus de concentració de la propietat.

En resum, les aportacions des del món jurídic ajuden a entendre millor els models de govern que hi ha en els diferents països, però no expliquen les seves diferències ni el nivell de desenvolupament. Aspectes institucionals, i aspectes de caire històric, són importants per entendre com s'adopten models de govern de les empreses en els diferents països.

COMENTARIS FINALS

El problema de govern de l'empresa des de l'òptica dels inversors és obtenir el retorn esperat de les seves inversions gestionades pels administradors de l'empresa. Un dels aspectes que

⁴ Spamann realitza la seva investigació a la Harvard Law School, universitat a la que pertany Andrei Shleifer, coautor de tots els treball esmentats de La Porta *et al.*

més diferencia els països en el model de govern va lligat al desenvolupament dels seus mercats de capitals, i la confiança que aquests donen als seus inversors. En el context internacional, les diferències entre sistemes financers i de govern tenen explicacions històriques i també institucionals. Observant les estadístiques agregades, una de les diferències més significatives és la de l'estructura de la propietat de les empreses. Més empreses tenen accionistes dominants i amb major poder de vot en països d'Europa continental que a Anglaterra i als Estats Units. El mercat pel control de societats és més actiu en aquest països, per bé que poc significatiu en el conjunt d'empreses cotitzades.

La concentració de la propietat en mans d'uns pocs accionistes significatius trasllada el problema de govern envers la protecció dels interessos dels accionistes minoritaris, els quals han de confiar en la regulació normativa dels països i en els òrgans de control interns com el consell d'administració. Aquests òrgans no presenten diferències substancials, més enllà de les de caire històric, com és el cas alemany del consell de vigilància. La creixent importància dels codis de bon govern en quasi tots els països amb múltiples recomanacions similars introdueixen homogeneïtat en l'estructura i funcionament d'aquests òrgans d'administració.

L'origen del sistema legal dels països s'ha plantejat, des de l'aparició de l'article de La Porta *et al.* (1997), com un element distintiu de les formes de govern que explicaria el desenvolupament dels mercats de capitals, l'estructura de propietat i el premi pel control de les societats. Alguns treballs recents mostren la poca consistència d'aquestes explicacions, per bé que la relació entre aspectes normatius, institucionals i econòmics són rellevants per entendre les diferents formes de govern empresarial.

Finalment, és important mirar les diferències dins de cada país, que permeten la coexistència d'empreses amb un accionariat molt dispers amb altres de controlades per un reduït nucli familiar, una entitat bancària o una altra empresa interposada. Els mecanismes de protecció dels accionistes que no tenen el control són en aquests casos prou amplis, i necessàriament transparents, perquè aquests s'assegurin el retorn de les seves inversions.

Bibliografia

- AGHION, P., P. BOLTON i J. TIROLE (2004): «Exit Options in Corporate Finance: Liquidity versus Incentives». *Review of Finance* 8: 1-27.
- ANDERSON, R. C., i D. M. REEB (2003): «Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500», *Journal of Finance*, 58, 1301-28.
- ANDRADE, G., M. MITCHELL i E. STAFFORD (2001): «New evidence and perspectives on mergers», *Journal of Economic Perspectives*, 15:103-120.
- BARCA, F. i M. BECHT (eds) (2001): *The Control of Corporate Europe*, Oxford, Oxford University Press.
- BORTOLOTTI, BERNARDO, FRANK DE JONG, GIOVANNA NICODANO, IBOLYA SCHINDELE (2006): «Privatization and Stock Market Liquidity». *Forthcoming Journal of Banking and Finance*.
- CRESPI, R. i M. A. GARCIA-CESTONA (2001): «Ownership and Control of Spanish Listed Firms», dins Barca, F., Becht, M. (eds): *The control of Corporate Europe*, Oxford, Oxford University Press, pàgs. 207-227.
- DAHYA, Jay; ORLIN DIMITROV i JOHN J. MCCONNELL (2005): «Dominant Shareholders and Allied Directors: A Simple Model and Evidence from 22 Countries», ECGI Finance Working Paper núm. 99/2005, agost 2005.
- FRANKS, J.R., i C. MAYER (1996), «Hostile takeovers and the correction of managerial failure», *Journal of Financial Economics*, 40:163-181.
- LA PORTA, R., F. LOPEZ-DE-SILANES i A. SHLEIFER (1998): «Law and finance», *Journal of Political Economy*, 106:1113-1155.
- LA PORTA, R., F. LOPEZ-DE-SILANES i A. SHLEIFER (1998): «Law and finance», *Journal of Political Economy*, 106:1113-1155.
- PAGANO, M., A. RÖELL i J. ZECHNER (2002): «The geography of equity listing: why do companies list abroad?», *Journal of Finance*, 57:2651-2694.
- RENNEBOOG, L. (ed.) (2006): «Advances in Corporate Finance and Asset Pricing», Amsterdam: Elsevier, març 2006.
- SCHWERT, G.W. (2000): «Hostility in takeovers: in the eyes of the beholder?», *Journal of Finance*, 55:2599-2640.
- SPAMANN HOLGER (2006): «On the Insignificance and/or Endogeneity of La Porta et al.'s "Anti-Director Rights Index" under Consistent Coding». Harvard Law School John M. Olin Center, Discussion Paper núm. 7, ECGI - Law Working Paper No. 67/2006.
- PAGANO, M., A. RÖELL i J. ZECHNER (2002), «The geography of equity listing: why do companies list abroad?», *Journal of Finance*, 57:2651-2694.

El Codi Unificat de Bon Govern

VICENTE SALAS FUMAS

Universidad de Zaragoza

ABSTRACT

This paper contains the author's view about the Spanish Unified Code on good corporate governance, recently issued by the CNMV, which partly reflects the personal experience of having been one of the members of the working group that has advised the National Commission. The paper explains the role of governance codes, summarizes the main principles and recommendations of the Unified Code and responds to the critics raised against some of the recommendations.

INTRODUCCIÓ

L'aprovació, pel Consell de la Comissió del Mercat de Valors, del Codi Unificat per al bon govern de les societats cotitzades espanyoles, culmina un procés de refosa del Codi Olivencia i de l'Informe Aldama, que fins a l'aparició del nou codi han marcat els estàndards de bon govern corporatiu a Espanya. L'objectiu d'aquest article és aportar algunes reflexions personals sobre el context en què s'elabora el Codi Unificat, precedents i principis principals que l'inspiren. La referència a recomanacions i comentaris concrets en el Codi es mantindrà en l'estrictament necessari, invitant el lector que en faci personalment la lectura.

L'exposició posterior s'organitza de la manera següent. En primer lloc es defineix el marc general que ha d'ajudar a comprendre la funció que li correspon a un codi de bon govern com a part d'una opció d'autoregulació que busca complementar les lleis i regulacions en l'objectiu d'afavorir el desenvolupament dels mercats de valors. El segon apartat se centra en el Codi, els principis generals que l'inspiren i les principals recomanacions que conté. Per últim, el text recopila i dona resposta a algunes de les crítiques el que Codi Unificat ha suscitat.

EL MARC GENERAL DE L'EMPRESA I ELS MERCATS DE VALORS: ORIGEN I FUNCIONS DELS CODIS DE BON GOVERN

La cotització en borsa d'una empresa comporta la incorporació a la seva estructura accionarial de persones físiques o jurídiques que, en la majoria dels casos, contempen la compra d'acions de la societat com una estricta operació d'inversió financera, renunciant a qualsevol participació en la gestió. Els accionistes que controlen la gestió de l'empresa amb el 100% del capital continuaran exercint el control després de la sortida a borsa, tot i que amb una participació accionarial menor. Els diners rebuts a canvi de les accions que es venen al mercat es poden destinar a altres inversions diferents buscant una millor diversificació del patrimoni personal de l'empresari i per tant una assignació millor dels riscos. A través de la sortida a borsa, les empreses es troben en millors condicions per afrontar projectes de major envergadura i risc, sense posar en perill el patrimoni personal de l'empresari, que estarà degudament diversificat.

L'empresa cotitzada tindrà avantatges davant les no cotitzades per afrontar projectes innovadors, ja que la innovació sempre implica risc i la cotització permet compartir-lo, reduint la

repercussió sobre el cost del capital a través d'una menor prima per risc. A més, la variació en el preu de les accions davant l'anunci de projectes o iniciatives emprenedores per part de l'empresa cotitzada permet disposar d'una valoració externa i independent d'aquests, que seria molt difícil d'aconseguir d'una altra manera sobretot quan es tracta de projectes molt innovadors que es distancien del coneixement ja consolidat. No és d'estranyar per tant que els països amb un mercat borsari molt desenvolupat siguin també països amb una major capacitat d'innovació, sobretot d'innovacions de més alt contingut tecnològic.

Per a l'accionista inversor que compra a la borsa com una forma d'aconseguir rendibilitat per al seu estalvi, ser titular de les accions de la societat comporta, a més del dret a vendre lliurement l'acció si troba qui se la compri, el dret a cobrar un dividend quan la societat decideixi pagar-lo. La titularitat d'una acció significa també posseir uns drets polítics per intervenir en la Junta General i tractar d'influir en les decisions de la societat. Tanmateix, per a l'accionista inversor l'exercici d'aquest dret implica uns costos molt alts, la qual cosa el converteix en realitat en un accionista passiu que es desentén de l'activitat quotidiana de l'empresa. La situació és diferent quan es tracta d'un accionista significatiu o de control, amb un paquet accionarial suficient per tenir un lloc en el consell i influir en la gestió quotidiana de l'empresa. La possibilitat d'influir en les decisions de l'empresa equival a ocupar una posició que permeti vetllar directament per l'ús correcte dels fons invertits en la societat i per tant protegir el valor de la inversió. Però a canvi es limiten les possibilitats de diversificació del patrimoni personal. L'accionista inversor està en condicions d'aprofitar al màxim les oportunitats de diversificació del risc, però a canvi perd el control sobre el capital que inverteix en la societat i queda exposat al fet que, a través d'actuacions apropiades dels qui controlen l'empresa, acabi perdent bona part de la inversió realitzada.

La relació entre accionistes inversors i accionistes de control o equip de direcció de l'empresa cotitzada, transcorre en unes condicions d'informació asimètrica que distorsionen les possibilitats de diversificar riscos i fomentar la innovació que ofereix el mercat de valors. Qui decideixi sortir a borsa ha de fixar un preu de sortida i òbviament és d'esperar que embelleixi tant com pugui l'operació per obtenir el preu més alt. Aquell que hi va a comprar sap molt menys que aquell que ven sobre quin és el veritable valor intrínsec de la companyia. Un cop s'ha sortit a borsa, quan el grup de control ha d'explicar els resultats obtinguts, coneix molt millor que els accionistes inversors si aquests resultats obceixen a una bona gestió o només són conseqüència de la bona o la mala sort. L'ocultació d'actius o el desviament d'actius de l'empresa en benefici del grup de control i en detriment dels accionistes inversors és més factible quan l'accionista inversor és passiu en el control extern de la societat.

La situació d'«avantatge» dels interns sobre els externs en l'empresa cotitzada no passarà desapercebuda per a aquests últims, que la tindran en compte a l'hora de fixar el preu que estan disposats a pagar per les accions que s'ofereixen. En condicions generals, les imperfeccions i asymetries d'informació que afecten la relació entre accionistes inversors i de control, perjudicaran sobretot els segons, especialment en el moment de la sortida a borsa a través d'un descompte important en el preu que els compradors insegurs estan disposats a pagar per les accions que s'ofereixen. El resultat final pot ser que només accionistes disposats a comprar paquets significatius d'accions i per tant amb la intenció d'actuar com a accionistes actius, acabin comprant accions de l'empresa. O que, davant aquesta disjuntiva que suposa perdre tot o part del control efectiu sobre la societat, l'empresari decideixi no sortir a borsa.

La complexitat de la transacció que implica la sortida a borsa d'una empresa ha estat adequadament entesa des dels orígens de la societat cotitzada, però el valor social de disposar d'un mecanisme privat d'assignació de riscos a través de la diversificació del patrimoni personal, com la que ofereix el mercat de valors, ha empès a buscar fórmules que donin als inversors minoritaris relativa seguretat pel que fa al risc moral a què s'enfronten com a resultat d'accions interessades de qui ven les accions i continua amb el control efectiu dels actius de la societat. La regulació, força prolixa, dels mercats de valors i les lleis mercantils i societàries en general, busquen oferir aquesta seguretat al comprador perquè el venedor pugui aconseguir els objectius de diversifica-

ció del risc a un preu no excessiu, és dir, sense suportar descomptes molt alts en el preu de sortida i per tant decideixi finalment sortir a borsa. No és el moment aquí de reiterar els exemples de crisi i frau més o menys explícits que esquitxen la història del capitalisme modern donant lloc a pèrdues massives per als accionistes minoritaris de les societats cotitzades. Fins al punt que en moments concrets s'ha arribat a predir el final de la societat cotitzada en borsa que avui coneixem.

Les crisis de confiança, plenament justificades després d'alguns episodis d'especulació i frau, en els mercats de valors quant a la seva capacitat per protegir els inversors financers sense penalitzar excessivament els emprenedors que van al mercat a fer líquid el patrimoni acumulat amb el seu esforç, han impulsat reformes en forma de lleis i de creació d'organismes reguladors en tots els països desenvolupats. La regulació pública dels mercats de valors i de les societats cotitzades segueix sent molt necessària ja que l'autoregulació, és a dir, deixar que les relacions entre interns i externs es regeixi només pel mercat lliure, és clarament ineficient. Tanmateix, la regulació pública té també els seus efectes col·laterals negatius en tant que es tracta de normes de compliment obligat per totes les empreses i per tant de vegades impedeix atendre adequadament la gran diversitat de situacions que poden arribar a produir-se. Més i més regulació formal vol dir apropar-se a un punt on es proposa un «vestit de talla única» per a entitats de forma i dimensió molt diverses.

En aquest context de recerca de múltiples objectius sovint contradictoris d'oferir seguretat als inversors financers, fomentar l'activitat emprenedora, preservar la diversitat i flexibilitat de les empreses, emergeix la iniciativa de complementar la regulació formal dels mercats de valors a través de l'elaboració de codis de bon govern. Aquests codis formen part d'allò que s'anomena autoregulació, ja que són de compliment voluntari; l'empresa que els adopta s'imposa a ella mateixa unes restriccions d'actuació que van més enllà del que exigeix la normativa legal, i en aquest sentit es pot afirmar que es regula ella mateixa. D'altra banda, les empreses poden incorporar al seu propi model de govern una part de les recomanacions del codi i descartar-ne d'altres, és a dir, un codi de bon govern que es proposa com a referent per a un país o per a una comunitat d'empreses no és una proposta de tot o res sinó un catàleg del qual s'extrau allò que millor s'adapta a la realitat de cada empresa.

Els lectors es preguntaran per a què serveix un codi general si cada empresa acaba per tenir-ne un diferent del de les altres. La raó és la següent. El codi proposat com a referència general permet als inversors/accionistes disposar d'un estàndard de referència sobre el que constitueix un conjunt de «bones pràctiques» en el sentit de donar seguretat davant conductes aprofitades dels interns i estimular les decisions sobre l'ús dels actius de l'empresa que fan màxim el seu valor econòmic. L'estàndard ajuda a la formació de les expectatives de rendibilitat en què es basen els preus a pagar pels drets de decisió sobre els actius i sobre l'apropiació de les rendes que generen. En un sentit més ampli el codi salvaguarda interessos col·lectius, com per exemple la confiança en els mercats financers i en les institucions que els regulen i tutelen. El codi és necessari en la mesura que resulta complicat o molt costós per als inversors individualment i per a altres grups d'interès, conèixer per ells mateixos quines són les formes que es demostren més eficients i efectives per articular els drets per decidir sobre l'ús dels actius de l'empresa en situacions en què la propietat formal i el control efectiu dels actius estan separats. També és necessari com a exercici de *benchmarking* que serveix de referència a les empreses que volen implantar un sistema de govern que s'ha demostrat efectiu per a d'altres empreses similars. Fent públic el resultat d'aquest exercici de comparació i síntesi a través d'un «codi», s'economitza en costos de repetir moltes comparacions i es fomenta una certa convergència i coordinació que facilita les transaccions en fer convergir les expectatives (més necessària com més gran és la globalització i la diversitat institucional en què es desenvolupa l'activitat econòmica).

D'altra banda, i molt important, l'autoregulació, que permet complir unes recomanacions del catàleg que proposa el codi però incomplir-ne d'altres, comporta el deure d'explicar públicament les raons per les quals l'empresa considera que la solució que proposa en el seu propi sistema de govern, incomplint el codi, està justificada. L'existència del codi permet al lector de l'expli-

cació comprendre millor l'abast i l'efectivitat veritables de la proposta diferenciada de model de govern que proposa una empresa determinada. Disposar d'un codi de referència i implantar-lo sota el principi de complir o explicar, proporciona una gran flexibilitat a les empreses quan es tracta de dissenyar el seu sistema de govern que, des de la bona fe, s'adapta a les pròpies singularitats. Al mateix temps, el codi facilita la comprensió de les explicacions sobre allò que s'incompleix per part dels inversors i hi dóna més credibilitat.

LES LÍNIES MESTRES DEL CODI UNIFICAT

Aspectes generals

El Codi Unificat que s'ha aprovat com a codi general de bon govern aplicable a les empreses que tenen accions que cotitzen a la borsa espanyola, s'adapta plenament als principis generals exposats de: potenciar el mercat de valors com a mecanisme de finançament empresarial a un cost assequible quan es tracta de compartir i diversificar riscos, preservar la capacitat de gestió dels emprenedors, respondre a la diversitat de situacions empresarials, trobar la complementarietat òptima entre regulació pública i autoregulació per les forces del mercat.

El Codi Unificat incorpora el principi de complir o explicar, deixant clar que seran els mercats els qui valoraran la claredat i capacitat de convicció de les explicacions que donen les empreses sobre aquelles recomanacions del Codi que es decideixi no complir.

Per tant, ni la CNMV ni cap organisme públic podrà utilitzar el seu poder coercitiu per corregir o modificar les explicacions de les empreses, tot i que òbviament podrà mostrar, com un més, l'opinió que li mereixen aquestes explicacions.

En segon lloc, el Codi Unificat evita duplicar recomanacions que tenen un contingut ja incorporat a les lleis vigents. En aquest sentit, l'aplicació del Codi i els seus possibles efectes de disciplina en el comportament dels òrgans de govern de les societats cotitzades, sobretot el consell d'administració, ha de valorar-se dins del context d'actuacions legislatives ja existents, com per exemple la Llei de Transparència.

Per últim, el Codi Unificat és un exercici de transposició a Espanya d'iniciatives en matèria de recomanacions de bon govern corporatiu que s'estan elaborant en la Unió Europea, de la qual Espanya forma part. Tot i que la transposició es deixa a la lliure iniciativa dels Estats en la major part dels casos, el grup de treball que va preparar el Codi Unificat aprovat per la CNMV va tenir clar des del principi que la transposició a Espanya de les recomanacions europees havia de fer-se mantenint el màxim nivell d'exigències possibles en tot allò relacionat amb transparència i assumpció de responsabilitats (*accountability*). Calia evitar qualsevol impressió que Espanya anava a jugar en la segona divisió en matèria de protecció dels drets dels inversors i apostar des del principi pels estàndards més alts possibles. En contrapartida, les empreses tindran fins a l'any 2008 per donar compte del compliment del Codi Unificat, és a dir, es dóna un temps relativament llarg per gestionar la transacció cap als nous estàndards.

El text del Codi Unificat forma part d'un document més ampli que elabora el grup de treball, que consta d'un preàmbul i dos annexos, un el propi Codi i un altre que conté recomanacions complementàries dirigides al Govern. El Codi, al seu torn, conté una llista de 58 recomanacions comentades i tres apèndixs, el primer amb normes legislatives sobre bon govern, el segon amb la concordança entre les recomanacions del Codi i les recomanacions d'altres codis, inclosos els Olivencia i Aldama, i per últim la llista d'integrants del grup de treball. Un apartat especial rellevant del Codi Unificat és el de les «definicions». El principi de complir o explicar està acotat per les definicions de determinats conceptes que fa el Codi, de manera que les empreses s'hi han de cenyir quan s'hi refereixin. La definició més important és la que parla dels consellers independents. En ella s'estableixen les condicions que ha de complir un conseller perquè pugui ser definit com a independent, de manera que l'empresa no podrà incloure en la llista de consellers independents a algú que incompleixi alguna de les condicions que apareixen en la definició. Per tant, l'empresa podrà incomplir, amb l'explicació corresponent, el nombre de consellers independents

que marca el Codi, però no podrà incomplir la definició anomenant independent un conseller que no s'ajusti a les condicions assenyalades en la definició.

Recomanacions bàsiques

És innecessari i poc útil enumerar les 58 recomanacions que conté el Codi Unificat; per això, ens limitarem a destacar aquells aspectes que al nostre parer són més importants o poden suscitar més controvèrsia.

El Codi avança els possibles conflictes d'interès que poden sorgir entre accionistes de la societat matriu i accionistes de les societats filials del mateix grup que també cotitzen en borsa i proposa com a recomanació de bon govern que el grup faci públic els procediments previstos per avançar i atendre aquests conflictes (contracte de grup).

El Codi aposta pel respecte al principi general d'una acció i un vot i recomana que les empreses cotitzades eliminin qualsevol blindatge que pugui interferir en el bon funcionament del mercat de control.

El Codi valora la importància de la definició de l'objecte social de la companyia i estableix salvaguardes davant possibles iniciatives per alterar-lo. Per això, proposa com a recomanació que sigui la Junta d'Accionistes la que aprovi qualsevol decisió d'abast que pugui suposar una alteració explícita o encoberta de l'objecte social.

El Codi s'alinea amb la proposta que les actuacions del consell s'han de guiar per l'objectiu de fer màxim el valor econòmic de l'empresa, entenent que aquest és l'objectiu que millor representa els interessos dels accionistes. La recomanació corresponent estableix salvaguardes en afegir que el valor econòmic que es tracta de maximitzar sigui el valor sostingut, davant la maximització conjuntural. També recorda les restriccions a respectar en aquesta maximització, com són la utilització de mitjans legals i legítims i el respecte a les actuacions de responsabilitat social voluntàriament assumides per la societat. El Codi evita pronunciar-se sobre quines han de ser les actuacions de l'empresa en l'àmbit de la responsabilitat social, deixant-li plena iniciativa sempre que comptin amb el suport del consell i siguin compatibles amb l'interès social.

El Codi contempla el consell d'administració com l'òrgan més important per assegurar el bon govern de l'empresa i a més l'òrgan al qual més afecten les recomanacions referents a això. Tanmateix, reconeix també que les empreses, i en definitiva el propi consell, poden servir-se de comissions delegades que assumeixen competències inicialment atribuïdes al consell. Les recomanacions del Codi inclouen una llista àmplia de competències no delegables a la comissió executiva i recomana la tutela activa del consell sobre aquelles que finalment es deleguin.

Un debat recurrent en l'àmbit del bon govern és si el consell d'administració ha de ser un òrgan implicat en la gestió activa de la societat o ha de concebre's com un òrgan que es responsabilitza de la supervisió de les actuacions de l'alta direcció amb atribucions precises quant a la gestió quotidiana de l'empresa. El Codi estableix recomanacions sobre composició, funcionament intern, especialització dels consellers, d'acord amb la funció de supervisió que el consell ha de realitzar, però sense que això signifiqui impedir a les empreses que ho vulguin atribuir al consell una important funció executiva. La figura del conseller independent, aquella persona del consell d'administració que pot executar les funcions de conseller sense conflictes d'interès importants amb la societat, els directius o els accionistes de control, constitueix un element clau per articular la funció supervisora del consell.

El conseller independent contribueix a la diversitat i a l'equilibri de poder que han d'estar presents en qualsevol òrgan col·legiat per assegurar que dins seu es produeix un debat enriquidor i participatiu. També és una salvaguarda davant de possibles conductes dels grups interns de control dirigides a aconseguir beneficis propis en detriment d'interessos col·lectius de la societat. Els consellers independents, que el Codi recomana en un nombre d'almenys un terç del total de consellers, ajuda a configurar comissions com la de Nomenaments i Retribucions i la d'Auditoria on s'han de prendre decisions que donarien lloc a obvis conflictes d'interès si qui les pren està directament afectat per elles (el conseller executiu decideix sobre les seves retribucions o el conseller

dominical decideix sobre qui ha de ser l'independent que ha de contribuir a l'equilibri de poder en l'estructura interna del consell).

El Codi estableix recomanacions quant a composició del consell assegurant competència professional, disponibilitat de dedicació i pluralitat, especialment pel que fa a diversitat de gènere. En comptes de recomanar quotes o altres accions positives directes, el Codi opta per recomanacions que tendeixen a evitar biaixos discriminatoris en els processos de selecció de consellers i conselleres.

El Codi pren com a punt de partida la realitat accionarial de l'empresa cotitzada a Espanya, on predominen els accionistes amb blocs accionarians significatius i fins i tot l'accionista de control, mentre que en casos comptats, com per exemple antics monopolis públics privatitzats i bancs, es pot parlar d'empreses amb un accionariat petit i dispers (agrupat en inversors institucionals o no) àmpliament majoritari. En aquest escenari, el Codi considera que els accionistes significatius però no de control poden realitzar en el consell una labor de supervisió i control sobre els grups de control intern similar a la que poden dur a terme els consellers independents. Per tant, el Codi reconeix la substitució entre accionistes significatius però no de control i consellers independents, quant a capacitat per dur a terme funcions de tutela sobre les principals decisions del consell amb una efectivitat similar.

El Codi posa l'èmfasi en la comissió d'Auditoria com a màxim òrgan de control financer intern en l'empresa i recomana que d'ella depengui funcionalment o jeràrquicament la comissió de control intern. S'estableixen recomanacions sobre la seva composició i funcionament que han d'entendre's en el context d'evitar qualsevol falsedat intencionada en l'elaboració dels estats comptables i financers de l'empresa. En la mateixa línia de rigor i detall, el Codi es refereix a la comissió de Nomenament/Retribucions, amb recomanacions concretes sobre les seves competències i especialment la que es refereix a l'elaboració de la política general de retribucions d'alts directius i consellers, política que se sotmetrà a la consulta, tot i que no a l'aprovació, de la Junta d'Accionistes. El Codi alerta sobre algunes de les disfuncions més habituals del sistema de retribució de consellers i alts directius, per exemple no filtrar prou els aspectes no controlables del resultat que es premia o es castiga amb la retribució variable, i suggereix algunes fórmules per atenuar-les, com per exemple recórrer a l'avaluació relativa de l'exercici.

El Codi recomana obertament la major transparència possible com a element essencial del bon govern i en aquesta línia s'ha d'entendre que es demani a les empreses donar publicitat de manera exhaustiva i individualitzada a les retribucions que per qualsevol concepte rebin o vagin a rebre consellers o alts directius.

Valoració del Codi Unificat

El procés d'elaboració del Codi Unificat va estar dividit en dues fases. La primera va portar a la redacció d'un projecte de Codi que es va sotmetre a informació pública donant lloc a una extensa llista de comentaris i observacions trameses a la CNMV. Posteriorment, el grup de treball va reiniciar la seva activitat estudiant les observacions realitzades i decidint com es tenien en compte en la redacció del document final. Les crítiques rebudes al projecte es referien tant a aspectes formals com de fons. Una bona part es van tenir en compte en revisar el projecte inicial, de manera que el document final presenta diferències importants respecte a l'intermedi. El document final elaborat pel grup de treball inclou en el seu preàmbul una exposició d'aquelles observacions o comentaris que es van tenir en compte en la redacció del Codi final i aquelles que es van descartar. El Codi ja acabat també ha reduït alguns comentaris i crítiques, però moltes menys que l'esborrany previ i la majoria de les vegades per denunciar que el grup de treball havia atès massa de les crítiques que es van fer en el període d'audiència pública.

Això vol dir que el Codi ha passat un procés d'escrutini públic del qual es pot aprendre sobre les valoracions que ha merescut. Vegem amb un cert deteniment alguns de les creïtives rebudes:

— *Complir el Codi significa un cost addicional important per a les empreses, especialment per a les més petites.*— Cotitzar en els mercats de valors comporta unes exigències de transparència, informació i rigor en les conductes que són absolutament necessaris per alleujar els problemes derivats de la informació asimètrica que sorgeixen en les relacions entre l'empresa i els accionistes passius. Aquestes exigències amb prou feines varien amb la grandària de l'empresa, per la qual cosa el cost d'implantar-les és independent de les dimensions de l'empresa i en aquest sentit es pot afirmar que cotitzar en borsa és relativament més oneros per a les empreses més petites. Tanmateix, quan surten a borsa, les empreses ja tenen una certa grandària, i per tant el cost fix de cotitzar ja queda força diluït. Evidentment que qualsevol iniciativa que incrementi els requisits de transparència i rigor en els estàndards de govern corporatiu, amb l'increment consegüent de cost per a l'empresa, ha de sotmetre's a un exercici d'anàlisi cost benefici que justifiqui les noves exigències. Amb el Codi Unificat passa el mateix.

La primera consideració en fer aquest exercici de càlcul de cost i benefici és que el Codi substitueix el Codi Olivencia, i per tant el que s'ha de fer és analitzar si les exigències del Codi Unificat respecte a les del Codi Olivencia suposen un cost addicional significatiu. La nostra opinió personal és que el Codi Unificat no incrementa les exigències de bon govern respecte a l'anterior, únicament les fa més explícites i deixa menys marge a la interpretació de la recomanació corresponent per part de l'empresa. La definició de conseller independent que incorpora el Codi Unificat és un exemple il·lustratiu del que volem dir. El Codi Olivencia es refereix als consellers independents amb el mateix significat i abast, però en no definir-los expressament la interpretació que les empreses cotitzades han fet d'aquesta figura de conseller ha estat molt més laxa.

En segon lloc, l'opció de complir o explicar permet que cada empresa pugui realitzar el seu propi exercici de cost benefici davant de la recomanació corresponent i expliqui el resultat i la decisió final a què arriba amb l'anàlisi. Si demostra que per a les seves circumstàncies concretes el cost no compensa el benefici, els mecanismes d'autoregulació acceptaran l'explicació i l'empresa no serà penalitzada.

Per últim, entre els beneficis d'un Codi de Bon Govern han d'incloure's també els de caràcter públic o col·lectiu. Un Codi contribueix a reforçar la confiança en la capacitat de protecció dels interessos dels petits inversors que té el mercat de valors i per tant ajuda a disminuir el cost del finançament de les empreses. Tal vegada una empresa en concret no percebi aquest benefici col·lectiu, o no estigui disposada a pagar per això. Però si el benefici d'apropar els estàndards de bon govern vigents a Espanya als que es promouen en altres països desenvolupats, per exemple, suposa un benefici col·lectiu en forma de major confiança en el mercat de valors espanyol, els organismes públics que vetllen per l'interès general sí que han de valorar el benefici en l'anàlisi cost benefici que realitzen.

— *Un Codi de Bon Govern prolix pel que fa als problemes d'agència o apropiació indeguda de rendes de control per part dels accionistes majoritaris deixa dubtes sobre l'honorabilitat dels accionistes i els alts directius i agreuja els conflictes.*— Les dificultats transaccionals que crea la informació asimètrica entre interns i externs en l'empresa cotitzada existeixen i estan ben documentades empíricament, i per tant amagar el cap davant d'elles no ajuda a resoldre res. Els conflictes d'interès són consubstancials a l'activitat econòmica i els problemes de risc moral en els quals es confon l'acció amb l'estat de la naturalesa i no és possible establir de manera precisa la relació entre acció i resultat, condicionen el funcionament de molts mercats, entre ells el mercat d'assegurances. El Codi ajuda a articular exercicis de coordinació col·lectiva que redunden en una major confiança en els mercats i la seva capacitat per fer complir els contractes explícits i implícits en els quals se sustenten les transaccions. Qualsevol anàlisi lògica des de la racionalitat humana demostra que als qui més ajuden els Codis, i les lleis, és a aquells que volen sortir a borsa per afavorir el desenvolupament posterior de l'empresa i necessiten elements que facin més creïble la promesa que, malgrat la posició d'accionista minoritari de control, mantindran els mateixos estàndards d'esforç i honorabilitat en la gestió que quan eren els únics propietaris. Aquest contracte implícit és el que

farà màxim el preu de sortida a borsa i per tant permetrà assolir l'objectiu de creixement al menor cost possible.

Evidentment, hi ha un altre escenari en el qual el petit inversor és ingenu, no entén de conflictes d'interès ni de risc moral i està a mercè de l'oportunisme de l'empresari que surt a borsa. Ara el Codi i les lleis han de protegir aquest inversor poc educat. La nostra opinió és que un Codi protegeix malament l'inversor amb escassa educació financera, perquè un cop que l'empresa ha sortit a borsa i l'accionista de control ha cobrat el preu de l'oferta pública és molt difícil que si algú ha pagat per damunt del que valia l'acció en pugui ser rescabalat. Si posteriorment es revela informació que no es coneixia en el moment de la sortida a borsa i el mercat reacciona baixant la cotització de l'acció, perjudica a tots els accionistes, però si l'empresari que pren la iniciativa de sortir a borsa s'ha quedat amb un petit paquet accionarial, aleshores la penalització serà molt petita per desanimar la conducta oportunista inicial. De fet, l'evidència empírica demostra que als països on la protecció dels petits accionistes és baixa, l'accionista de control ha de seguir sent-ho després de sortir a borsa, mantenint un percentatge alt d'accions de la seva propietat. És a dir, ha d'exposar-se a una elevada pèrdua ex post per fer creïble l'oferta inicial ex ante. Aquesta és una solució, però no la més efectiva, perquè impedeix aprofitar els avantatges de diversificar i compartir riscos, abaratint el cost del capital de les empreses, que ofereix el mercat de valors.

— *L'empresa sap millor que qualsevol grup d'experts allò que més li convé als seus accionistes. El Codi de bon govern acaba sent sempre una ingerència externa.*— Precisament el Codi, a través de la flexibilitat que introdueix amb el principi de complir o explicar, constitueix una salvaguarda davant la ingerència inevitable de la normativa legal. Es diu que el Codi exerceix una forta pressió social sobre les empreses, tanta que acaben per complir-lo tot i que no els convingui perquè és molt difícil trobar arguments que el mercat escolti amb atenció. Tanmateix no hi ha evidència contrastada que mostri la manca d'atenció sistemàtica dels mercats davant les explicacions de les empreses sobre incompliment del Codi. El que es pot esperar és que el mercat busqui elements de diferenciació entre les empreses a fi de descobrir oportunitats rendibles de compra. A través de les explicacions, l'empresa té l'oportunitat de donar a conèixer quins són els seus trets únics i per què s'ha de pagar un preu més alt per ella. El Codi no estandaritza sinó que afavoreix la innovació en el sistema de direcció i govern de la societat. Evidentment, aquesta innovació és igualment possible sense Codi, però el Codi permet als inversors jutjar millor la qualitat intrínseca de la proposta diferenciada que fa una empresa, ja que la diferenciació que s'explica relativa a un estàndard és més fàcil de comprendre que quan aquest estàndard no existeix.

— *La independència és un atribut no observable i difícil d'objectivar, de manera que la definició de conseller independent ajuda poc a resoldre el problema de fons i es converteix en una dificultat afegida per configurar un consell eficaç i amb lideratge únic.*— El Codi solament estableix unes condicions formals per definir un conseller com a independent però al mateix temps s'adhereix al principi general que la independència sempre anirà més enllà de qüestions formals. El que passa és que un Codi no pot entrar en elements intangibles el compliment o no dels quals sigui impossible de determinar per observadors externs. La figura del conseller independent, en el context d'una aposta pel debat, la pluralitat, la defensa d'interessos de tots els accionistes, davant l'alternativa d'un lideratge proper a l'autoritarisme que anul·la qualsevol manifestació discordant en els òrgans de govern, ocupa un lloc destacat en els codis de bon govern de tot el món. És, doncs, legítim preguntar-se si els interessos compartits de tots els accionistes estaran igual o millor defensats per persones que tenen una part important de la riquesa personal invertida en la societat, encara que no en siguin accionistes de control, que no pas per consellers independents. El Codi és sensible a aquest dubte i accepta que la possessió d'accions de la societat, fins al 5% del capital, no posi en dubte la condició de conseller independent, sempre que el conseller compleixi amb la resta de condicions. Per tant, el Codi s'alinea amb els qui defensen que posseir accions de l'empresa és un element d'alineació d'interessos individuals i col·lectius. Però al mateix temps insisteix en la con-

vicció que un consell d'administració guanya credibilitat davant de tercers quan s'estructura respectant un equilibri de poders i evitant una excessiva capacitat de coordinació entre els seus membres per aconseguir beneficis privats en detriment d'altres col·lectius absents. Aplicar el Codi no significarà menys capacitat d'harmonitzar una pluralitat d'objectius, com per exemple capacitat d'acció i al mateix temps capacitat de reflexió i crítica per part dels consells d'administració, sinó encara més si és possible. Un Codi no és un receptari ni un catàleg de preguntes amb respostes que es marquen amb una creu. El Codi proposa uns reptes en forma d'estàndards de conducta, organització, reclutament de persones, comunicació cap a l'exterior, que les empreses han de saber interpretar en la sintonia que millor s'adapti a la seva idiosincràsia, demostrant a la vegada la capacitat de convicció que faci creïbles les singularitats per les quals cadascuna d'elles aposta.

El bon govern de les caixes d'estalvis

JOAN CALS GÜELL

Universitat Autònoma de Barcelona

1. Es tracta del llibre *El éxito de las Cajas de Ahorros: historia reciente, estrategia competitiva y gobierno*, on les qüestions relatives al govern corporatiu d'aquestes institucions es fan presents en la majoria de capítols i, especialment, en el primer i l'últim. Aquest conté un estudi de les reformes legislatives del trienni 2002-04, presenta els elements bàsics amb els quals l'autor esbossa una teoria actual del govern de les caixes, fa un balanç de les pràctiques del sector i ofereix una proposta de codi format per un conjunt articulat de trenta dues recomanacions.

ABSTRACT

The purpose of this article is to assess the corporate governance condition of the Savings' Banks, and to present a range of thoughts and proposals to improve its quality. It is structured in three sections, and followed by a final conclusion. The first one conveys the idea that this set of financial institutions has failed to achieve those levels of excellence attained in many other areas. The second part takes care of the governance structure of the Savings' Banks, the latest legal changes introduced in the past years, as well as the principles that this document considers essential to guide the functioning of its corporate bodies. Finally, the article focuses in how to face two different specific risk manifestations for the corporate governance of this sector.

1. INTRODUIR UNA NOVA CULTURA DE GOVERN CORPORATIU A LES CAIXES

Els principis i les recomanacions de la cultura de bon govern empresarial tenen, en el món de les caixes d'estalvi, un àmbit d'estudi interessant per raó de la singularitat pròpia d'aquestes entitats. El fa, també, interessant la pròpia necessitat de les caixes d'acompanyar el seu excel·lent balanç de resultats amb unes pràctiques de govern que enforteixin, i no debilitin, la legitimitat institucional aconseguida en uns mercats altament competitius. Sobre la peculiar configuració institucional de les caixes s'ha escrit molt; en canvi, són poques les referències solvents a Espanya sobre el seu govern corporatiu, sigui per analitzar-ne l'evidència empírica, sigui per formular propostes. A què es deu aquesta anomalia? Deixem que la imaginació del lector assagi respostes mentre precisem l'estil i el contingut de l'article, d'abast més ampli del que el títol sembla indicar.

La present col·laboració procura tenir una lectura àgil i planera. Per això, redueix al mínim les notes i prescindeix pràcticament de referències bibliogràfiques. També simplifica les referències a les normatives legals. Quant a codis de govern per a caixes, no podem fer menció de cap que hagi arribat a adquirir caràcter institucional. Amb motiu de l'aprovació el 2006 del Codi Unificat de Bon Govern per a societats cotitzades que va elaborar el grup de treball presidit per Manuel Conthe, es va parlar d'una adaptació del text al govern de les caixes, però han passat els mesos sense haver-se produït novetats, la qual cosa és tot un indicador de les dificultats que el tema planteja. El lector té, aquí, una de les pistes per respondre l'interrogant que abans hem posat a la seva consideració. Als interessats en una major documentació sobre el tema els invito a acudir a l'obra general sobre les caixes d'estalvis que Ariel em va publicar a finals del 2005, on podran trobar un projecte original de codi de govern per a caixes.¹

Quant al contingut de l'article, si desborda els límits d'allò que es considera el camp estricte de les qüestions de bon govern de l'empresa és, senzillament, perquè les caixes responen a una configuració institucional singular, de la qual deriven relacions, regulacions i riscos específics. Posar-ho tot damunt la taula és gairebé obligat per enfocar adequadament el tema.

Sobre una part de les qüestions de govern corporatiu la discussió és oberta i les modes marquen la seva temporal empremta. Per tant, sembla aconsellable tractar-les amb un cert relati-

visme. En canvi, n'hi ha d'altres sobre les quals ha anat prenent cos una àmplia acceptació teòrica i pràctica; una d'elles afecta les caixes d'estalvis i té el caràcter de qüestió prèvia. Així, hom dona per establert que aquest grup d'empreses han d'estar particularment interessades a ser transparents i a dotar-se d'unes bones pràctiques de govern per compensar la carència de determinats mecanismes de control del mercat, com les adquisicions públiques d'accions, o la pressió dels accionistes sobre els directius en demanda d'augment en l'eficiència i la rendibilitat.

L'experiència de les caixes no acredita en els seus aspectes de govern corporatiu els excel·lents nivells de qualitat assolits en molts d'altres. Per això, hem de considerar plenament justificades les crítiques que el sector ha rebut per la poca iniciativa que majoritàriament ha mostrat en la matèria, acompanyada, de vegades, per resistències corporatives a reformes legals ben raonables i sensates.

En un context caracteritzat per uns mercats, una cultura empresarial i una opinió pública progressivament més exigents en transparència i bones pràctiques de govern, les limitacions històriques de les caixes en la matèria els ha dificultat en els temps recents capitalitzar plenament els excel·lents resultats de la seva activitat econòmica i social. En descàrrec seu, poden al·legar que la tradició en el món bancari i de l'estalvi els imposava una cultura de reserva i discreció, o que la seva transparència estava en línia amb la de la banca. En qualsevol cas, actualment el govern de les caixes constitueix una de les principals qüestions de l'interès que aquestes entitats susciten, precisament perquè apareix com un cert factor de debilitat enmig de fortaleces competitives ben evidents. Superar aquesta debilitat els és important i, si ho aconseguissin, no solament controlarien millor els seus riscos específics —on ocupa un lloc destacat el de la politització— sinó que la seva legitimitat institucional en sortiria reforçada.

En les formulacions d'alguns autors, transparència i bon govern es presenten com a sinònims, de manera que vénen a considerar que amb l'actuació transparent, és a dir, el rendiment de comptes d'acord amb les normes legals i internes, s'esgota el contingut del bon govern. Més generalment, en canvi, ambdós conceptes s'entenen com a diferents, tot i reconèixer la seva vinculació. Així doncs, afirmem que transparència no equival a bon govern, però que l'afavoreix. El panorama empresarial espanyol en la matèria ha progressat considerablement arran de l'aprovació de la Llei 26/2003, de 17 de juliol, que va modificar la normativa del mercat de valors, la de societats anònimes i la de caixes.

Formen el sector de caixes a Espanya 46 entitats, de les quals 10 tenen la seu social a Catalunya. La denominada Llei de Transparència i la seva normativa de desenvolupament va establir, per a les caixes que emeten valors admesos a negociació en mercats oficials, un conjunt d'obligacions d'informació marcadament exigents, ampliades per la circular del Banc d'Espanya 4/2004, de 22 de desembre, sobre noves normes d'informació i comptabilitat financera. Aquestes obligacions giren a l'entorn del contingut de l'informe de govern corporatiu, format principalment per l'estructura d'administració de cada entitat, el funcionament i les retribucions dels òrgans de govern, les operacions efectuades amb els consellers i familiars així com amb les institucions públiques i els partits polítics, l'estructura de negoci, les operacions dins el grup econòmic que hagi pogut constituir cada caixa i els sistemes de control del risc.²

2. GOVERNAR BÉ UNES ENTITATS FINANCERES DE NATURALESA FUNDACIONAL I CARÀCTER SOCIAL

2.1. L'estructura de govern

El marc legal del govern de les caixes ve definit per la Llei 31/1985, de 2 d'agost, sobre òrgans rectors (LORCA), que té el caràcter de normativa bàsica. Dins aquest marc, ja antic, tot i que retocat en els últims anys, les comunitats autònomes han aprovat les seves pròpies normes.³ D'acord amb la LORCA, els òrgans de govern de les caixes són l'assemblea general, el consell d'administració i la comissió de control. Anteriorment havia existit, també, una comissió d'obres socials, que va ser eliminada com a òrgan independent del consell. Els diferents grups de repre-

2. Per a l'exercici 2004, ja van ser 42 les caixes que van haver d'elaborar l'informe de govern corporatiu. Les dades principals que en resultaven es poden consultar a l'article de Paulino García Suárez «El gobierno corporativo de entidades emisoras de valores cotizados en mercados oficiales: Un resumen del informe anual del ejercicio 2004», publicat al número 10 de la revista *Estabilidad Financiera*, de maig del 2006, en les pàgines 129-148.

3. El text refós de la normativa catalana fou aprovat pel Decret legislatiu 1/1994, del 6 d'abril, objecte de modificació recent a través de la Llei 14/2006, del 27 de juliol.

sentació determinats legalment —objecte de consideració més endavant— han de tenir en l'assemblea, el consell i la comissió de control les mateixes proporcions.

Amb el consell d'administració i la comissió de control, la legislació espanyola dissenya per a les caixes un interessant sistema de supervisió a un doble nivell, semblant al que tenen les empreses alemanyes. El paper de la comissió de control s'ha vist reforçat, últimament, en assumir les funcions del comitè d'auditoria obligatori des de 2004 en les societats cotitzades.

Tanmateix, com a la resta d'empreses, el centre del govern corporatiu i la supervisió interna en les caixes es troba, lògicament, en el consell d'administració, que per augmentar la qualitat en el procés de presa de decisions pot crear comissions delegades. Amb aquest caràcter, les entitats grans i mitjanes solen tenir comissions executives — presents en el 90% del sector — i comissions de l'obra social. Les noves tendències en matèria de bon govern han alterat aquest panorama. Concretament, la Llei de Transparència va introduir dues modificacions en la LORCA, que obliguen, respectivament, a constituir en el si del consell una comissió de retribucions i una altra d'inversions. La funció de la primera és la d'informar sobre la política general de retribucions i incentius per als càrrecs del consell i el personal directiu; la seva raó de ser és clara i està ben fonamentada en la teoria del govern corporatiu. En canvi, la introducció de la comissió d'inversions — a la qual se li encomana la informació i proposta de les inversions o desinversions de caràcter estratègic — sembla discutible i més aviat apareix com un exemple del risc que corren les iniciatives d'aquest tipus d'allargar innecessàriament les tramitacions o de crear instàncies relativament supèrflues.

La qüestió de les comissions del consell té la seva importància. Alhora, permet observar per on van les preocupacions del legislador i els organismes reguladors. En aquest segon sentit, és fàcil detectar una mancança manifesta pel que fa a l'aspecte dels nomenaments de consellers i alts directius en les caixes. La teoria i l'experiència comparada sobre govern corporatiu hi vénen prestant una atenció creixent, la qual sol traduir-se en l'obligació legal o la recomanació de constituir una comissió encarregada de la matèria; de vegades és una comissió *ad hoc* i, d'altres, la funció s'acumula a la comissió de retribucions. És a dir, hom dóna per establert que és un aspecte de la vida corporativa que cal formalitzar i institucionalitzar, aportant-hi claredat i transparència, de manera que la selecció dels candidats es faci acuradament i que reuneixin els requisits exigits tant per les determinacions legals i estatutàries com per al millor servei a les necessitats de cada empresa. L'existència d'aquesta comissió és ja significativa entre les societats cotitzades, però no en les caixes.

En un sentit diferent, es continua discutint la decisió adoptada en el seu dia per la LORCA de suprimir la comissió responsable de l'obra social i atorgar les seves facultats al consell d'administració, sense perjudici que les pugui delegar en una comissió. El principal argument en contra és que això ha privat les caixes d'un òrgan que, en un pla d'igualtat amb el consell, atorgui visibilitat i major poder a la seva dimensió social, no solament als efectes de reclamar la sensibilitat i la dotació adequades per a l'obra social, sinó també de defensar uns comportaments generals, institucionals i personals, coherents amb aquesta dimensió. A favor de l'opció legal es diu que el rang de les facultats en qüestió millora en atribuir-les al consell, l'autèntic centre de poder en els diferents models d'empresa, però l'argumentació resulta notablement afeblida en observar-se com, en les agendes dels consells, les decisions sobre l'obra social porten temps sent tractades de manera molt subsidiària amb relació a les de negoci. Certament, l'enduriment de les condicions de la competència empeny en la direcció assenyalada, però el que està en discussió no és el fet en ell mateix, sinó com l'arquitectura de govern podria contribuir a corregir la tendència que desdibuixa la vessant social de les caixes.

En qualsevol cas, ha de quedar clar que l'estructura de govern és, en línies generals, adequada al tipus d'empresa i a les funcions que ha de portar a terme. El que es tracta ara de veure és l'ús d'aquesta estructura i per on han de venir les millores en les pràctiques de govern. A fi de desenvolupar aquest aspecte, precisarem els atributs principals que considerem que s'ha de demanar als òrgans rectors de les caixes.

2.2. A la recerca d'uns òrgans de govern competents, actius i independents

Sense entretenir-nos, per obvis, en els deures inexcusables de lleialtat i honestedat, considerem que els òrgans rectors de les caixes han de ser competents per governar unes entitats financeres⁴ de naturalesa fundacional i caràcter social, actius en l'exercici de les facultats corresponents i independents per vetllar pels interessos de cada entitat i el compliment de la seva funció social.

Qui són els consellers de les caixes? Persones de procedència molt diversa, com a mínim dels quatre grups següents determinats per la LORCA: impositors, municipis, entitats fundadores i empleats. És a dir, una mostra àmplia, no tancada, del que en llenguatge d'economia de l'empresa es denominen «interessats» i a la qual, segons les comunitats autònomes i les pròpies entitats, s'hi afegeixen altres interessos socials com els representats per parlaments autonòmics, cambres de comerç, organitzacions empresarials i sindicals, col·legis professionals, universitats i, en general, institucions de la societat civil. Aquesta part tan substantiva de la LORCA pretenia, igual que el Decret Fuentes Quintana de 1977, superar el tancament propi del sistema de govern tradicional de les caixes. Amb independència dels percentatges atorgats als diferents grups, força variables segons els casos, cal ara preguntar-se si aquesta composició dels òrgans de govern permet dotar-los dels tres atributs assenyalats. *A priori*, no sembla que impliqui dificultats que no puguin superar-se, a condició de no xocar amb determinats postulats que progressivament es van revelant més útils per perfeccionar el govern corporatiu de les caixes. Vegem-los.

En primer lloc apareix com a important que l'accés als òrgans de govern es fonamenti en el mèrit de les persones amb relació a les funcions que han d'exercir, la seva capacitat per al càrrec i l'adequació del perfil al de conseller d'una entitat financera de naturalesa fundacional i caràcter social. La competència o qualificació dels òrgans exigeix dels seus membres capacitat professional i personal en sentit ampli, la qual inclou, lògicament, les capacitacions més específiques per a la presa de decisions en entitats financeres, així com d'altres de tipus econòmicopresarial, tècnic i de gestió. Per tant, es pot parlar d'aquest atribut vinculant-lo a professionalitat, però amb una precisió. En el llenguatge del sector de caixes, l'expressió professionalitat o professionalització s'usa, preferentment, per designar aquells models de govern i gestió que destaquen el paper dels alts executius i, en particular, el del director general, que no té la condició d'òrgan de govern. En la nostra proposta, basada en la divisió de funcions entre consells d'administració actius —amb presidències no executives— i direccions generals, aquests termes els referim a un atribut indispensable per tal que tots els òrgans i càrrecs desenvolupin a un bon nivell les seves funcions respectives.

És a dir, a la recerca d'uns òrgans de govern competents, els processos d'elecció i selecció de consellers de les caixes són determinants. Tal afirmació ens recorda el paper que hi hauria de jugar la comissió de nomenaments objecte de consideració en l'apartat anterior i, alhora, ens remet a unes qüestions no ben aclarides de la configuració institucional de les caixes. Per exemple, els consellers de les caixes, són persones nomenades per exercir les funcions de govern pròpies del càrrec o són els representants d'uns interessos als quals es deuen? Certament, es pot argumentar que la pregunta no és pertinent, perquè planteja un fals dilema: així, en les empreses amb forma de societat mercantil, l'acumulació d'ambdues facetes és ben clara en el cas dels consellers denominats dominicals, definits com aquells que tenen o representen una participació accionarial significativa. Però l'analogia no és aplicable a les caixes, que tenen una forma jurídica semblant a una fundació, de la qual deriva que els interessos que han de guiar l'actuació dels consellers són els definits internament en la institució d'acord amb les finalitats pròpies. La LORCA ho estableix en el seu article primer: «*Els components d'aquests òrgans exerciran les seves funcions en benefici exclusiu dels interessos de la caixa a la qual pertanyin i del compliment de la seva funció social*». No obstant la rotunditat de la determinació legal, la mateixa norma introdueix alguna dosi de confusió o ambivalència quan empra l'expressió «grups de representació» i es refereix als consellers com a «representants», en lloc d'utilitzar altres termes més ajustats al seu esperit de deixar clar que els grups o les institucions que participen en els processos d'elecció de consellers de caixes no han d'intervenir en la vida d'aquestes institucions més enllà de l'elecció.

4. Les empreses financeres i, en particular, les que realitzen activitats bancàries, com les caixes d'estalvis, requereixen adaptar les pautes generals sobre govern corporatiu a l'especificitat d'una activitat tan sensible i regulada com la seva. Una visió general del que això comporta i de les tècniques emprades per afrontar-ho es troba en el treball de Vicente Salas «El gobierno de la empresa bancaria desde la regulación», publicat en el número 5 de la revista *Estabilidad Financiera*, de novembre del 2003, en les pàgines 197-228.

5. L'informe Cadbury va ser publicat el 1992 i és considerada la primera referència europea sobre recomanacions de bon govern corporatiu. Les nombroses iniciatives que posteriorment s'han desenvolupat en diferents països i en l'àmbit internacional s'inspiren, sovint, en aquest text, que inclou la recomanació de separar les funcions del president de les del primer executiu de l'empresa. No obstant això, la persona que va presidir el comitè corresponent i que dona nom a l'informe ha manifestat reiteradament que és conscient de les fortes resistències que troba el seguiment d'aquesta recomanació, alhora que confia en que vagi fent camí, això sí, lentament. *The Economist* del 25 d'octubre de 2003 recollia la seva previsió de que «la divisió vindrà amb la nova generació». A Espanya, els informes Olivencia, Aldama i Conthe s'en fan ressó, però finalment opten per no incorporar-ho com a recomanació.

Raons funcionals avalen, també, la raó jurídica a la interpretació que acabem de donar. Una concepció dels òrgans rectors de les caixes sotmesos a mandats externs —dels quals una part significativa d'origen públic— i entesos com a simple suma d'interessos o, encara pitjor, interessos en règim de contrapoder, augmenta el risc d'ineficiències, perjudica l'atribut de la independència i aproxima la configuració institucional d'aquest tipus d'entitats a l'empresa pública. Cap de les tres coses els convé en el present moment històric. Això no exclou una consideració diferenciada, més matisada, pel cas especial dels consellers elegits pels empleats.

Passem al segon atribut. Es tracta que els òrgans siguin actius en l'exercici de les seves funcions i que hi participin la totalitat dels seus membres. Una variable fonamental per fer-ho efectiu és la freqüència de les reunions, que tendeix a ser insuficient en una part del sector. El defecte és més ostensible quan afecta entitats de major dimensió, que sumen a la complexitat de les activitats financeres i socials pròpies d'una caixa les derivades de la creació de societats filials i d'adquisició de participacions en empreses de diferents rams.

Dues variables més influeixen notablement en el nivell d'activitat i en la qualitat de la feina dels òrgans de govern: la documentació que els és facilitada i l'organització de les reunions. D'acord amb el director general, el president de la caixa, com a president del consell d'administració, i el president de la comissió de control han de vetllar perquè la documentació sigui l'adequada. Així mateix, han d'actuar com a impulsors dels treballs respectius dels col·lectius que presideixen.

En aquest punt cal delimitar les funcions entre l'estructura de govern i l'equip directiu. Anteriorment hem esmentat que la nostra proposta descarta presidències executives i, per tant, l'acumulació de les facultats pròpies del càrrec més la de gestió ordinària de l'entitat en la figura del president. La LORCA permet presidències executives i aquestes són majoritàries en el sector, però són excloses a diverses legislacions autonòmiques, començant per la catalana. Hi ha diverses raons, totes elles de pes, per prendre aquesta opció, que ja és present en l'informe Cadbury i que progressivament ha anat guanyant adeptes en la teoria dels dissenys organitzatius de les empreses.⁵ La més contundent, vàlida per a tots els tipus d'empreses, és que la funció indiscutible de supervisió que ha d'exercir el consell d'administració es pot veure seriosament debilitada quan el president del consell actua com a primer executiu de la societat; els escàndols que periòdicament afecten empreses de primera línia s'encarreguen d'anar recordant el risc que comporta aquest afebliment. Hom podria pensar que això no ha de preocupar en el cas de les caixes, ja que disposen d'una comissió de control i, per tant, d'un sistema de supervisió a un doble nivell. Sense menysprear tal consideració i els efectes atenuants corresponents, cal pensar que el problema de fons subsisteix, amb raons addicionals referides a la presidència de les caixes.

Efectivament, la peculiar configuració institucional d'aquestes entitats, la varietat de perfils dels seus presidents, la necessitat de reduir el risc de la politització i les exigències de professionalitat i estabilitat van en la direcció de no atorgar caràcter executiu a les seves presidències. Ara bé, concorda poc amb la cultura de bon govern corporatiu definir en termes de negació —presidents no executius— la funció d'aquests càrrecs. Tot i no tenir facultats executives, els presidents de les caixes n'han d'exercir eficaçment i plenament altres d'importància cabdal, que van més enllà de les purament representatives. En especial, correspon als presidents impulsar el treball dels consells d'administració i les comissions, per fer-ne òrgans realment actius, de manera que les seves responsabilitats en l'aprovació de les grans qüestions i de l'orientació estratègica, així com en la supervisió de la gestió de les entitats, siguin exercides amb rigor i amb llibertat.

La correspondència amb el perfil traçat del president és la d'un director general professional, factor d'estabilitat i màxim executiu de l'entitat, que no interfereix en les funcions dels òrgans de govern, la labor dels quals ha de facilitar subministrant per a cada assumpte tota la informació i l'anàlisi que procedeixi.

El model que presentem es basa, per tant, en una separació clara entre la línia de govern i la de gestió, poc vigent en la pràctica corporativa de les caixes. Per descomptat, no l'adoptem aquelles que tenen presidents executius, però en la resta —que teòricament sí que ho fan— es

dóna sovint una situació marcada per un corrent de fons en la història d'aquest tipus d'entitats que també vulnera alguns del supòsits bàsics del model; és la situació que combina unes direccions generals que penetren en l'àmbit de govern i exerceixen un poder excessiu no degudament supervisat, unes presidències més retòriques que efectives i uns òrgans de govern poc actius, amb tendència a rebaixar el nivell de les seves funcions.

L'objectiu últim de tot l'anterior és conformar un sistema de govern dotat tant de coherència i equilibri intern com de les condicions necessàries per operar correctament, tot i reconeixent que la legislació actual així com la diversitat de contextos i d'entitats admeten o aconsellen, segons els casos, variacions sobre el nostre plantejament. No obstant això, roman l'exigència genèrica d'uns òrgans rectors competents, actius i independents. Comentats, ja, els dos primers atributs, passem al tercer.

La independència fa referència al deure dels consellers de les caixes, establert taxativament en la LORCA, d'exercir el càrrec en benefici exclusiu dels interessos de cada entitat i del compliment de la seva funció social. L'obligació que aquí recordem exclou, per tant, la imposició de mandats, interns o externs, als consellers i s'ha d'entendre associada a la naturalesa fundacional de les caixes. La Llei Financera de 2002 va reforçar aquesta orientació en atorgar caràcter irrevocable al nomenament dels consellers; aquesta determinació legal buscava, igualment, augmentar l'estabilitat dels òrgans de govern i acabar amb la pràctica força utilitzada per les institucions públiques de canviar consellers o presidents després de les consultes electorals.⁶ I si no ho aconseguien, almenys ho intentaven. La mateixa norma introduí dues reformes més amb finalitats semblants. D'una banda, va deixar la porta oberta a nomenaments de més llarga durada, de quatre a sis anys, amb un màxim de dotze. De l'altra, va remarcar més clarament el caràcter no públic de les caixes, per la qual cosa establí un límit a la presència de membres dels òrgans de govern amb aquest origen, de manera que ara no pot superar el 50% dels drets de vot.

A la recerca, doncs, d'una millora en el govern de les caixes, la Llei Financera vinculava l'augment de la seva independència i estabilitat, així com la reducció del risc de la politització, amb la negació del caràcter d'empresa pública. La tradició de les caixes és aliena a la de l'empresa pública i actualment la legislació és inequívoca al respecte, però ni una cosa ni l'altra poden evitar que determinades pràctiques per part de l'esfera pública —parlaments autonòmics, governs autonòmics, ajuntaments, diputacions...— estiguin imbuïdes d'una filosofia pròpia d'aquella. Més intenses a la resta d'Espanya, aquestes pràctiques —en què preval una concepció instrumental de l'activitat de les caixes al servei d'objectius o interessos fixats externament— se serveix de tres vies: la producció normativa, l'extralimitació de les autoritats autonòmiques en l'exercici de les funcions de tutela o protectorat sobre les caixes i el poder de vot que tenen, principalment en les caixes fundades per corporacions públiques, els consellers nomenats per la fundadora així com per altres poders públics. El bon govern de les caixes ha d'evitar la concepció instrumental assenyalada i això implica, lògicament, tant els òrgans rectors de les entitats com els poders mencionats.

Potser convé desenvolupar més les idees anteriors. És lògic que les administracions públiques, en explicitar objectius d'interès general, busquin la participació de les caixes, i cal esperar d'unes entitats com aquestes, amb forta vocació de servei a l'economia i la societat del seu àmbit territorial, una actitud receptiva, però la resposta, cas per cas, ha de ser el resultat de la lliure decisió de cada entitat, d'acord amb els propis objectius i estratègia. En bona part, aquesta és la raó de ser de la presència en l'estructura de govern de les caixes de consellers fruit d'un nomenament públic: l'aportació de sensibilitat per als interessos generals, no la defensa d'iniciatives concretes de l'administració origen d'aquest nomenament ni l'articulació d'un poder polític.

La independència dels consellers de les caixes exigeix un perfil adequat de les seves personalitats. La trajectòria, la preparació i la pròpia independència de criteri són elements importants d'aquest perfil, així com el fet de no estar en una situació que condicioni desfavorablement l'exercici independent del càrrec. Però tot això no és suficient. Cal un estatut del conseller, del qual actualment no es disposa, que defineixi la seva independència, expliciti el caràcter singular

6. Contràriament a una idea àmpliament estesa, les caixes tenien un problema d'estabilitat en els seus òrgans de govern, que perjudicava el bon exercici de les funcions corresponents. El problema s'originava tant per la via dels cicles electorals polítics com per la durada de quatre anys dels mandats. En aquest sentit, cal assenyalar que els càrrecs es renovaven per meitats cada dos anys i que això afectava, indefectiblement, sense possibilitats de continuar, l'elevada representació d'una categoria de consellers —els impositors— sorgits d'uns compromissaris i aquests d'un sorteig. Actualment és possible passar tres anys sense alteracions en la cobertura dels càrrecs.

L'anterior diagnòstic sobre inestabilitat no n'exclou un altre de relatiu a l'existència en una part del sector de reeleccions de la mateixa persona fins acumular mandats molt llargs. Tal defecte de renovació, amb excepció dels impositors, afectava consellers de la resta de grups, bé com a consellers generals, bé com a membres dels òrgans de govern reduïts o presidents de caixes. La Llei Financera va resoldre això amb l'establiment del límit de dotze anys.

Una qüestió a tractar de forma diferent és la de la durada en el càrrec dels directors generals, generalment també molt llarga, que a vegades es perllonga amb el discutible accés a la presidència de les entitats.

de la relació entre ell i les institucions que l'han nomenat, i estableixi l'obligació d'aquestes de respectar-lo. Es formalitzaria d'aquesta manera un marc que permetria a les caixes enfortir la independència dels seus òrgans de govern, passant d'una presumpció genèrica a una exigència concreta. La cosa presenta unes resistències i dificultats innegables, així com un cert paral·lisme amb les que afecten la necessària consolidació dels consellers independents en les societats mercantils.

En qualsevol cas, una major independència no es pot desvincular d'una millora en les pràctiques de govern i d'un nou augment de la transparència.

3. AFRONTAR DOS RISCOS ESPECÍFICS

Al llarg del temps, la supervisió de les entitats bancàries ha anat identificant una sèrie de riscos —de crèdit, de mercat, de canvi, operacional, de país, etc.— i ha precisat la seva cobertura per tal de preservar la solvència. La qüestió que aquí presentem no té el mateix tractament, però és possible d'establir una certa analogia amb els riscos esmentats, en la mesura que, directament o indirecta, pot també perjudicar la solidesa financera de les entitats. Més clarament, però, la seva afectació és sobre un intangible, la reputació, el bon nom, la confiança del públic i dels mercats. Aquest risc de reputació té, evidentment, causes diverses. La seva anàlisi aplicada a les caixes ens porta a considerar dos problemes o riscos específics del sector.

El primer, la politització, l'hem esmentat ja més d'una vegada. El segon, per al qual no disposem d'una denominació precisa, és el que comporta una certa apropiació o patrimonialització del govern de les entitats per unes poques persones o grups interns, en detriment del procés de renovació i de participació de la pluralitat d'interessos que la legislació contempla. L'un i l'altre també apareixen en empreses que responen a una configuració institucional diferent; l'especificitat relativa a les caixes és, per tant, principalment una qüestió de grau i de forma de produir-se. Fem notar que, si bé no és observable una distribució estricta, la politització afecta més les caixes de fundació pública i/o les que atorguen percentatges elevats a consellers nomenats per poders públics, mentre que la freqüència de casos de patrimonialització de l'estructura de govern és superior en les caixes de fundació privada.

El risc de patrimonialització a què ens referim està estretament vinculat a la naturalesa fundacional de les caixes, a l'estructura de govern tancada que d'això se'n deriva i que les normes de 1977 i 1985 van obrir. Tot i la seva major ambició, la LORCA no deixava de ser una llei marc que permetia models de govern diversos. Un dels models existents compta amb direccions generals potents i llargament consolidades, a partir de les quals és possible teixir la xarxa de relacions i interessos que acabi fent efectiva una certa apropiació del govern corporatiu. La principal recomanació per evitar-ho és tornar al *leitmotiv* original: formar òrgans rectors de les caixes competents per governar-les, actius en la presa de decisions i la supervisió, i independents respecte de tot tipus de poders, externs i interns. Ara bé, cal tenir present que en les caixes de major dimensió, a través de societats filials i participades, l'abast del risc indicat pot ser molt gran i arribar a alterar en el conjunt del grup l'esquema de relacions govern-direcció. Aquest supòsit planteja un problema complex que comprèn des de qüestions relatives a la designació de consellers i la distribució del poder corporatiu fins a les retributives. L'extensió del present article impedeix tractar tot això; apuntem, tanmateix, que les respostes a la varietat de qüestions mencionades no han d'alterar, segons la nostra opinió, l'equilibri de poders ni trencar la coherència de les regles de govern corporatiu que hem establert per a les caixes.

El risc de la politització, per la seva banda, té diverses accepcions, que comparteixen la preocupació pels danys que causen a les caixes les dinàmiques de poder i de desgast inherents al joc polític. Atès que els actors d'aquest són els partits polítics, politització equivaldria a «partidització», és a dir, afectació del govern de les caixes amb disputes entre partits en distints escenaris.

Ja hem comentat que el 2003 es van introduir unes reformes en la legislació de caixes que procuren reduir el risc en qüestió: la limitació al 50% del vot d'origen públic en els seus òrgans

rectors i la irrevocabilitat del nomenament de consellers. El mateix efecte creiem que tindria el progressiu abandonament de les presidències executives. Abona la idea el repàs al perfil biogràfic de les persones que les ocupen, el qual permet observar l'aparició freqüent de trajectòries de forta vinculació o dedicació a l'esfera política. Per cert, si no es vol convertir aquest element de les biografies personals en una causa que desaconselli l'elecció per al càrrec, el que és raonable és l'adopció de decisions que deixin clara la desvinculació dels presidents, des del moment en què ho són, de l'activitat política en el seu sentit ampli, i de les dependències o les actuacions partidistes en particular. A les caixes no els convé gens la barreja entre política i negocis.

L'obstrucció efectiva d'aquest canal de transmissió del risc de la politització exigeix fer real la independència de tots els consellers de les caixes —no solament els presidents— de les institucions que els han elegit. Un estatut regulador dels membres dels òrgans de govern hauria d'introduir expressament el criteri d'independència.

Però el risc de la politització es transmet, també, per altres canals. De fet, tots els sectors regulats de l'economia hi estan altament exposats; per tant, també el sistema bancari, tot i el prestigi del Banc d'Espanya. En el cas de les caixes cal prestar atenció especial a la transmissió a través de l'exercici de les funcions de tutela o protectorat per part dels governs de les comunitats autònomes,⁷ que va més enllà del que s'entén per competències d'inspecció o supervisió d'entitats financeres. Això deixa la porta oberta a intervencionismes de tota mena que cal evitar, per les ineficiències que directament poden comportar i per aquelles altres que van associades a la politització. La recomanació pertinent als poders públics que tenen encarregada la funció de tutela sobre les caixes sembla, doncs, clara: en situacions normals, no han d'interferir en la vida corporativa de les caixes i han de respectar al màxim les seves decisions.

Observem, tanmateix, que la intervenció anteriorment descrita en els afers de les caixes pren sovint com a motiu la suposada existència de comportaments desviats o de deficiències en el govern corporatiu. En definitiva, és una raó de més per millorar-ne les pràctiques.

4. CONCLUSIÓ

Hem exposat en les pàgines precedents una sèrie de raons sobre la necessitat que tenen les caixes de millorar la qualitat del seu govern. L'experiència internacional i espanyola sobre codis de govern per a societats cotitzades proporciona les principals referències empíriques a emprar, però la singularitat institucional d'aquest grup d'entitats financeres deixa nombrosos i estratègics buits per cobrir. És una tasca que té dificultats considerables de tres tipus. D'ordre teòric, les primeres provenen de l'escassa reflexió i el poc bagatge d'aportacions útils de què disposem, si prenem solament en consideració les que parteixen del respecte a la naturalesa fundacional i el caràcter social d'aquestes entitats financeres; són mancances que ens vam proposar ajudar a corregir amb la recerca que serveix de base al present article. El segon grup de dificultats s'origina en l'heterogeneïtat del sector i va molt més enllà de la pura variable de dimensió, ja que afecta sovint la pròpia concepció sobre les caixes i, en particular, els vincles de relació que hi mantenen els poders públics i les entitats fundadores. Finalment, hi ha dificultats d'aplicació per causa de l'abast que tenen els molts interessos creats en joc, a una part dels quals beneficia la indefinició que propicia la situació abans indicada.

L'autoregulació apareix com la via més recomanable per a la millora de les pràctiques de govern, si bé hi ha motius per a l'escepticisme fruit no solament dels interessos assenyalats, sinó també de l'experiència més recent, que recull episodis en què el sector ha procedit corporativament en una selecció adversa a través de la qual s'han frenat iniciatives d'algunes entitats amb l'argument que això significaria deixar en evidència la resta. En el món econòmic i empresarial del segle XXI costa de creure en la permanència d'aquests comportaments, però les coses són com són i les caixes d'estalvis a Espanya responen a una organització en què és evident el paper que juguen els elements retardataris de la innovació en el govern corporatiu o, formulat d'una altra manera, l'escassa articulació i potència dels interessos que internament haurien de pressionar

7. La funció de protectorat o tutela sobre les caixes s'origina en la naturalesa fundacional d'aquest grup d'entitats. Com a totes les fundacions, una instància pública té l'obligació de vetllar perquè el patrimoni i recursos s'apliquin als objectius definits en l'acte de fundació. S'entén que en les caixes es tracta tant d'objectius financers-econòmics com socials, la qual cosa prefigura un àmbit potencial d'intervenció de gran amplitud, que alhora és imprecís. En la legislació catalana, l'actuació d'aquest protectorat ha de seguir els principis següents: a) estimular totes les accions legítimes de les caixes encaminades a millorar el nivell social i econòmic del seu àmbit; b) vigilar que compleixin la seva funció econòmica i social, realitzant una política adequada d'administració i inversió de l'estalvi, i c) vetllar per la independència de les caixes i defensar el seu crèdit, prestigi i estabilitat.

per a la millora del govern. L'autoregulació té en el sector un llarg camí per recórrer i tant de bo que les diferents entitats sàpiguen trobar les pautes de modernització corporativa adequades a la idiosincràsia de cadascuna i la forma de fer-les efectives, superant les inèrcies i les resistències de tot tipus. Un tram d'aquest camí afecta empreses en què les caixes apareixen com les principals accionistes i, pel fet de ser-ho, tenen la responsabilitat d'impulsar les recomanacions del codi espanyol unificat de bon govern aprovat el 2006 o d'explicar, en cas contrari, les raons per les quals opten per no seguir-ne algunes.

A mitjà termini, però, un cop el sector de caixes hagi introduït i assimilat els importants canvis que les reformes legals li han estat imposant des de 2002 fins a l'actualitat en govern corporatiu i transparència, normativa comptable i solvència, probablement es vegi la conveniència de donar un altre impuls legislatiu al primer aspecte indicat. En la nostra opinió això haurà d'impli-car, novament, la legislació bàsica, estatal.

Responsabilitat social i creació de valor per a l'accionista: objectius contraposats o complementaris?

ANTONIO ARGANDOÑA

Càtedra "la Caixa" de Responsabilitat Social
de l'Empresa i Govern Corporatiu
IESE Business School, Universitat de Navarra

ABSTRACT

Both the theory and the practice of Corporate Social Responsibility (CSR) have grown in the last years, bringing about a debate on the compatibility of CSR with the goal of the firm that economics has traditionally identified with the maximization of value for the shareholders. This article tries to show that CSR is compatible with the social function of the firm as an economic institution, related to the efficient use of resources, but only if the appropriate meaning of this social function, of the goal of the firm and of the maximization of value for the shareholders are taken into account.

INTRODUCCIÓ¹

En aquest article em proposo mostrar que hi ha un paper per a la responsabilitat social corporativa (RSC), que no contradiu la tesi que una de les funcions socials de l'empresa és l'optimització de l'eficiència econòmica, que acostuma a comportar la maximització del valor per a l'accionista. Però això només és veritat si partim d'una determinada concepció de la RSC, entesa com les polítiques i els programes que les empreses elaboren i posen en pràctica de manera voluntària, per fer front a les seves responsabilitats davant els implicats en la seva gestió i funcionament (els seus *stakeholders*) i davant la societat en general.²

Això implica que estem davant d'una veritable responsabilitat, de caràcter econòmic i social i, sobretot, moral, que no es limita a l'acció social o la filantropia (que pot formar part d'aquella responsabilitat, però que no s'hi identifica) (Lozano 2006). I que és voluntària, pel fet que va més enllà del que estableix la llei,³ però no discrecional, en el sentit que pot fer-se o no, a voluntat (la filantropia podria ser-ho), sinó normativa: l'empresa *ha de* tenir en compte les seves responsabilitats com una obligació de caràcter moral (una obligació de consciència) o social (recolzada per normes i sancions socials) (Argandoña 2006b).

LA MAXIMITZACIÓ DE VALOR PER A L'ACCIONISTA

Que les empreses s'han de gestionar de manera que es creï el major valor possible per a l'accionista és un principi àmpliament acceptat en l'economia i les finances. Friedman (1962, p. 133) ho va exposar d'una manera molt clara: «hi ha una i només una responsabilitat de l'empresa: fer servir els seus recursos en activitats encaminades a maximitzar els seus beneficis, en la mesura que observi les regles del joc, és a dir, que actuï dins de la lliure competència, sense engany ni frau», és a dir, «actuant d'acord amb les regles bàsiques de la societat, incorporades a la llei i als costums ètics» (Friedman 1970).

1. Aquest treball forma part de les activitats de la Càtedra "la Caixa" de Responsabilitat Social de l'Empresa i Govern Corporatiu, de l'IESE.

2. Aquesta definició està inspirada en Comissió de les Comunitats Europees (2001), n. 20.

3. El compliment de la llei forma part de les responsabilitats de l'empresa, però el que entenem habitualment per RSC és de caràcter voluntari.

4. No és aquest el lloc per preguntar-nos si aquest resultat és el que recull a cada moment la cotització de les accions a la borsa —tot i que la resposta ha de ser negativa.

5. Vegeu una demostració i la discussió d'aquestes condicions a Winch (1971).

Aquest principi no és arbitrari, sinó que respon a un raonament molt clar. Una empresa és una institució econòmica —encara que no solament econòmica. El que caracteritza l'economia és el «principi econòmic» (Mises 1949): l'ésser humà sempre tracta d'aconseguir els millors resultats amb els recursos escassos disponibles. Per tant, la funció social de les institucions i les organitzacions econòmiques ha d'incloure no solament una actuació eficient —que el valor dels resultats obtinguts no sigui inferior al dels recursos emprats—, sinó la màxima eficiència.

La ciència econòmica mostra que, sota unes certes condicions, això s'aconsegueix quan les empreses maximitzen els seus beneficis —o millor, quan maximitzen el valor del capital dels propietaris (el valor de les accions, si es tracta d'una societat anònima). D'aquí la conclusió que les empreses *han de* maximitzar el valor esmentat: com a institucions econòmiques que són; aquesta és la seva responsabilitat perquè, en complir-la, optimitzen la seva aportació a la societat. I això, si s'interpreta literalment, com fa Friedman (1970), implica que qualsevol altra responsabilitat que els impedeixi maximitzar aquest valor serà indesitjable (Argandoña 2006a).

¿Significa, això, que allò que anomenem «responsabilitat social corporativa» és incompatible amb la maximització de valor per a l'accionista i, per tant, amb la racionalitat econòmica i amb la funció social de l'empresa? Intentaré mostrar que hi ha un paper per a la RSC, que és compatible amb la màxima eficiència econòmica.

L'EFICIÈNCIA ECONÒMICA

En què consisteix aquesta «eficiència» que l'economia es proposa optimitzar? Es tracta de maximitzar no el valor privat, sinó el «valor social» dels béns i dels serveis produïts (Jensen 2001), és a dir, la diferència entre el valor que el consumidor els atribueix i el cost d'oportunitat de produir-los, quan aquell valor inclou *totes* les característiques positives (netes) per a la societat, i el cost inclou *tots* els costos d'oportunitat incorreguts (Argandoña 2004a, Salas 2004). Es tracta, doncs, de produir béns que aportin el màxim valor al consumidor, és a dir, que satisfacin de la millor manera les necessitats actuals i futures de tots els consumidors potencials, tot utilitzant els recursos de manera que el seu cost total per a la societat, econòmic o no, present o futur, sigui mínim.⁴

Les condicions que s'han de complir per tal que la maximització de valor condueixi a aquest òptim són, principalment, l'existència de competència perfecta a tots els mercats (els béns i els factors han de ser idèntics a tots els mercats; hi ha d'haver llibertat d'intercanvi, d'entrada i de sortida; compradors i venedors han de tenir informació perfecta sobre el preu, així com les característiques i la disponibilitat dels béns i dels factors, i tant els compradors com els venedors no han de poder afectar el preu), i l'absència de béns públics i d'efectes externs, de manera que els preus reflecteixin plenament tots els costos i els beneficis socials.⁵

Aquestes condicions, per descomptat, no es compleixen mai, però la ciència econòmica mostra que els resultats poden ser corregits per mitjà de regulacions que fomentin la competència, redueixin el poder de mercat, ampliin la informació disponible, eliminin barreres d'entrada i sortida, proveeixin públicament els béns públics i corregeixin els efectes externs. Aquesta seria, doncs, la responsabilitat de l'Estat —i, per això, alguns autors s'oposen a traslladar aquesta responsabilitat a les empreses.

I, això no obstant, hi ha raons per a l'actuació voluntària de les empreses (que formaria part de la RSC), perquè la regulació té limitacions. La llei acostuma a ser reactiva (afrontar els problemes quan ja han aparegut), mentre que la RSC pot i ha de ser proactiva; la llei sol ser incompleta, perquè no considera tots els detalls rellevants, que la RSC pot tenir en compte; la regulació pot presentar problemes, com el de la «captura del regulador», que la RSC pot evitar; etc. L'actuació voluntària de les empreses permetria compensar la manca de competència en els mercats (per exemple, mitjançant el pagament de salaris superiors als d'equilibri en un mercat en què l'empresa té poder monopolístic), internalitzar els efectes externs (mitjançant la reducció de la contaminació o la millora de la seguretat dels productes més enllà del que exigeix la llei) o proveir béns públics de forma privada (per mitjà d'accions filantròpiques).

Aquesta proposta té, no obstant això, almenys dues limitacions. Primera: les empreses no sembla que tinguin incentius per dur a terme accions voluntàries de RSC, que reduiran els seus beneficis, almenys a curt termini. A això es pot respondre que l'empresa pot adonar-se que la RSC crea també oportunitats de maximització de valor a llarg termini i, sobretot, que l'empresa ha de concebre aquestes accions com una responsabilitat ètica o social, que respon a incentius que van més enllà dels purament econòmics.

La segona limitació assenyala que les empreses es troben en inferioritat de condicions respecte del regulador a l'hora de determinar les causes de les desviacions de l'òptim; que no disposen de mitjans d'anàlisi idonis, ni tenen la visió de conjunt necessària per prendre decisions que afecten tota la societat, ni poden superar fàcilment les conductes oportunistes (*free riding*) que es poden presentar en situacions d'autoregulació (Howard *et al.* 2000). Però no cal exagerar aquestes dificultats. Per exemple, l'empresa que contamina i vol actuar responsablement no necessita conèixer el grau de contaminació socialment òptim (una cosa que tampoc no coneix el regulador), i hi ha motius per poder pensar que l'empresa coneix més bé que ell la naturalesa i la quantia de la seva activitat contaminant (Argandoña 2004c). I encara que l'autoregulació no porti necessàriament a l'òptim social, pot aproximar-s'hi, sobretot quan la llei o la regulació tampoc no són eficaces.⁶

A més, les empreses són expertes en la gestió del coneixement, en l'anàlisi i la solució de problemes complexos, en la gestió del diàleg, de la negociació i del consens amb els *stakeholders*, de manera que estan en condicions de fer una bona feina, si es proposen seriosament complir amb qualsevol responsabilitat que vulguin assumir, més enllà de la maximització del valor per als seus accionistes.⁷

L'EMPRESA, COMUNITAT DE PERSONES

L'empresa és una institució econòmica, però no solament econòmica. És també una organització social, almenys en dos sentits: com a comunitat humana, i com a part d'una societat més àmplia.

Com a comunitat humana, una organització és «un conjunt de persones que coordinen les seves accions per aconseguir uns objectius que interessin a tothom, encara que aquest interès pot ser degut a motius molt diferents» (Pérez López 1993, 13). La ciència econòmica resol el problema de coordinació dels objectius de l'organització amb els interessos particulars que formen part de l'empresa (propietaris, directius i treballadors: els *stakeholders* interns) tot suposant que es poden dissenyar i posar en pràctica contractes que promoguin els incentius adients perquè cada un dels *stakeholders* interns vegi satisfets els seus interessos, alhora que aporta el que l'organització necessita per ser competitiva i eficient.

En concret, les empreses han de promoure la col·laboració de factors productius que interveixin en actius específics (físics, humans o organitzatius),⁸ tot formant equips en els quals participen empleats, directius i inversors, de manera que s'optimitzi la creació de valor, es redueixin els costos i es generin avantatges competitius per a l'empresa. Però això planteja problemes nous: 1) qui decideix què cal fer per maximitzar el valor i, consegüentment, qui controla els altres participants; 2) com es reparteix el valor afegit, i 3) qui assumeix els riscos derivats del funcionament de l'empresa i, d'una manera especial, els riscos derivats de la inversió en capital específic (Boatright 2002, Bradley *et al.* 1999).

D'acord amb la teoria contractual de l'empresa, els propietaris contracten amb els *stakeholders* interns i externs les condicions amb les quals ells contribuïran a la producció, a canvi d'una remuneració especificada per endavant. D'aquesta manera, es resol el problema del repartiment del valor del producte: cada participant contractual rep la part pactada (els empleats el seu salari, els creditors els seus interessos...), els participants no contractuals reben també una part preestablerta (per exemple, l'Estat cobra els impostos) i els propietaris reben el residu (benefici). El mateix passa amb els riscos: els participants contractuals reben la seva remuneració sense risc, i tot el

6. La pràctica de les empreses mostra que les estratègies per fer front a aquests problemes poden ser molt diferents, fins i tot dins d'un mateix sector i zona geogràfica, d'acord amb factors propis de l'empresa (Reinhardt 2004), la qual cosa abona la tesi que hi ha un marge perquè les empreses els afrontin amb les seves pròpies estratègies d'RSC.

7. S'acostuma a afirmar que limitar la funció social de l'empresa a la maximització del valor per a l'accionista simplifica la tasca dels directius, així com el control de la seva gestió pels propietaris i pels mercats de capitals (Jensen 2001). Però aquesta simplificació és només aparent, perquè persisteixen els incentius dels directius per perseguir objectius personals, com ara remuneració, seguretat, poder, prestigi, etc., tal com assenyala la teoria de l'agència. Persisteixen també els problemes pràctics, a l'hora de determinar si una decisió maximitza o no el valor per als accionistes, perquè la gestió d'empreses no és una feina senzilla, consistent a igualar el cost marginal a l'ingrés marginal, fins i tot en el cas que algú sàpiga quins són els rellevants, com cal calcular-los i com s'esdevé això al llarg del temps. I, finalment, deixa sense resoldre el problema d'optimització del valor social quan no es compleixen les condicions assenyalades per la teoria econòmica.

8. Un actiu és específic d'una empresa quan la seva aportació al valor de la producció és màxima en aquesta empresa, i es redueix fortament a fora. Pot ser físic (un equip dissenyat per a aquesta empresa), humà (el coneixement dels seus processos de producció o de les peculiaritats dels seus clients), financer (el coneixement de les oportunitats i els riscos d'aquesta empresa), etc. El major valor del capital específic és degut a l'aportació que duu a terme a la generació de valor en aquesta empresa, la qual cosa constitueix una quasirenda que, habitualment, el propietari del factor productiu específic espera apropiat-se, però que també pot ser apropiat pel propietari de l'empresa, pels seus directius o per un altre factor de la producció.

risc residual recau en els propietaris. I si aquests assumeixen el benefici i el risc residual, els ha de correspondre la presa de decisions (que delegaran en els directius, a través d'un contracte d'agència) i la corresponent monitorització dels altres participants, a través de mecanismes de mercat o de control intern (Easterbrook i Fischel 1991). De manera que, una vegada més, la maximització de valor de l'accionista és la solució.

Però la resposta es complica quan hi ha contractes incomplets (per exemple, a causa d'asimetries d'informació, que motiven comportaments oportunistes, que ni la llei ni el contracte poden evitar), efectes externs (els contractes afecten *stakeholders* que no entren en la relació contractual, com, per exemple, les generacions futures), o quan es produeixen inversions en capital específic, perquè aquest genera riscos que no sempre es poden traslladar al propietari del capital, i també quasirendes (que vénen a ser com oportunitats de més benefici, atribuïbles a aquest capital específic), que cal repartir. I el criteri de repartiment d'aquests riscos i d'aquestes quasirendes tindrà efectes sobre els incentius de les parts implicades i, per tant, sobre el mateix resultat de l'empresa.

Per exemple, en un equip (i una empresa moderna és un equip humà, més que un conjunt d'actius físics), l'aportació de cada un dels seus membres al resultat del conjunt no és independent del resultat imputable a tot l'equip, que, al seu torn, dependrà de les regles de repartiment del resultat, dels costos i dels riscos assumits per cadascú. Això implica que, en organitzacions complexes, la remuneració i, per tant, el valor mateix del producte dependran de factors com la confiança, la justícia i l'exigència d'un tracte digne, que no es poden basar només en criteris econòmics de repartiment, ni poden generar-se només per mitjà de regles contractuals.

Quan afirmem que l'empresa és una comunitat de persones, ens estem referint, doncs, a aquest conjunt de drets i deures que es generen en l'activitat econòmica de l'empresa, perquè l'empresa és una institució econòmica; però que tenen una dimensió no estrictament econòmica, perquè l'empresa és una institució no solament econòmica, sinó social i ètica, dues dimensions que no es poden reduir a l'econòmica. Cal, doncs, tenir en compte alguna cosa més que les variables econòmiques —i aquest és el paper que atribuïm a la RSC.

L'EMPRESA A LA SOCIETAT

L'empresa també és una organització social en un altre sentit: com a part d'una societat més àmplia. Doncs bé, el que s'ha dit abans sobre els *stakeholders* interns també serveix, d'alguna manera, per a aquesta inserció de l'empresa en la societat, és a dir, per a la seva relació amb els *stakeholders* externs. L'existència de contractes incomplets amb clients i proveïdors (en els quals no es reparteixen equitativament els riscos derivats, per exemple, de la inversió en capital específic, sigui físic o humà), les relacions amb la comunitat local (lligades a efectes externs, com la contaminació, la congestió del trànsit, l'existència de béns públics dels quals tothom es beneficia, però en la producció dels quals l'empresa no té incentius a contribuir, etc.), amb altres empreses (efectes de difusió de la investigació, per exemple, o de competència deslleial) i amb la societat en general (inclosos els afectats als quals no arriben els contractes vigents, com les generacions futures), fan que no sempre sigui possible valorar adequadament tots els costos i els ingressos socials creats per l'activitat de l'empresa.

Quan en la teoria de la RSC s'affirma que l'empresa ha de comportar-se com un *bon ciutadà*, el que es vol dir és que l'empresa té responsabilitats socials que no queden prou ateses pel criteri de maximització del valor per als propietaris, i que han de ser tingudes en compte, si volem que l'empresa compleixi la seva funció social com a institució econòmica.

EL PAPER DE LA RESPONSABILITAT SOCIAL DE L'EMPRESA

El lector potser pot considerar que el paper que estic reivindicant per a la RSC és molt pobre: sembla que estic proposant de fer-la servir com una eina de gestió, per evitar o solucionar

conflictes entre els *stakeholders* i l'organització o entre uns *stakeholders* i uns altres; o per *motivar-los* a desenvolupar el capital i les competències específiques que l'empresa necessita per maximitzar-ne els beneficis. Convé, doncs, precisar millor quin paper ha de tenir la RSC a l'empresa, entesa, com he dit al començament, com una responsabilitat que és, abans de tot, ètica i social, i de caràcter voluntari, però normatiu.

L'empresa és una *organització econòmica*. Per tant, primer ha de funcionar com a *organització*, tot conjuntant l'actuació de persones que persegueixen objectius diferents entre ells, de manera que s'assoleixi l'objectiu de l'organització. Això implica que hi ha un conjunt de qüestions que l'empresa (el mateix que una institució caritativa, un club esportiu, un partit polític o una oficina pública) s'ha de plantejar, si vol ser una bona organització. Per exemple: quins efectes tindran les decisions que es prenen a l'empresa sobre els objectius de l'organització? (aquesta és la pregunta que ens agrada als economistes, perquè és la que estem preparats per respondre). De quina manera afectarà la decisió a la competència distintiva de l'organització?, o sigui, ¿millorarà l'organització gràcies a aquesta decisió? (una cosa que els economistes no acostumem a preguntar-nos). ¿Aprendrà a fer coses més complexes i a fer-les millor? Després d'aquesta decisió, ¿serà capaç l'organització —o sigui, seran capaces les persones que hi treballen— de satisfer millor les necessitats dels seus clients? I, sobretot, ¿millorarà la identificació dels membres de l'organització amb el seu objectiu? (Pérez López 1993, Rosanas 2006, Argandoña 2004b, 2006c).

El que he pretès explicar abans és, en primer lloc, que la teoria econòmica de l'empresa, quan la defineix com un nexa de contractes, intenta enfrontar-se a aquestes preguntes, però es queda molt curta, perquè es tracta de qüestions que tenen un component econòmic, però que van molt més enllà del merament econòmic. I, en segon lloc, que la RSC, com a responsabilitat social ètica, de caràcter voluntari, però normativa, no opcional, té molt a aportar a la manera d'enfrontar-nos amb aquestes qüestions.

Però, un cop dit això, convé posar èmfasi en el fet que l'empresa és una organització *econòmica*, el paper de la qual en la societat està profundament relacionat amb la satisfacció de necessitats actuals amb la màxima eficiència possible, i sense posar en perill la possibilitat de satisfer necessitats futures. Per tant, la RSC no s'ha de definir en termes d'una llista més o menys arbitrària d'obligacions de l'empresa davant de la societat, com pretenen alguns, que veuen en les empreses la solució als grans problemes d'una societat globalitzada, quan els governs no saben, no volen o no poden estar a l'altura dels nous reptes.

La responsabilitat social de l'empresa ha de definir-se en funció del que és l'empresa i, per tant, ha de plantejar-se en termes de creació de valor.⁹ Però de valor social, és a dir, si es tenen en compte factors com la millora o l'empitjorament en la qualitat de les decisions de les persones (dimensió ètica), la creació de condicions millors o, almenys, no pitjors per a les generacions futures (dimensió mediambiental), i els conflictes, la cooperació o el poder en la societat, i les seves conseqüències sobre les generacions presents i futures (dimensió social) (Kochan i Osterman 1994, Post et al. 2002).

Abans d'acabar, convé discutir dues qüestions addicionals, relacionades amb la veritable naturalesa de la RSC. La primera és la de si la RSC és *rendible*, en el sentit que permet maximitzar el valor per als accionistes —el que Jensen (2001) anomena la *creació de valor intel·ligent*. Això pot tenir lloc, per exemple, quan els consumidors estan disposats a pagar un preu més alt perquè perceben un valor més alt en els béns i serveis obtinguts, per exemple, perquè l'empresa té cura del medi ambient més enllà del que exigeix la llei, o perquè practica regles de *comerç just* en els seus subministraments (la RSC seria, per tant, una font d'avantatge competitiu), o quan els costos es redueixen com a conseqüència de les accions de RSC, per una major dedicació dels empleats, o per la reducció dels costos de regulació, gràcies a l'autoregulació de l'empresa en temes mediambientals, etc.

Però, si les empreses actuen tractant de maximitzar-ne el valor, i la RSC concorre a aquest resultat, la RSC no afegeix res de rellevant —llevat que s'interpreti com un mitjà (entre altres) per identificar oportunitats de negoci, la qual cosa suposa deixar de considerar-lo com un exercici de

9. En això coincideixen els defensors de la RSC, com ara Freeman (2004), i els seus detractors, com ara *The Economist* (2005).

10. Margolis i Walsh (2003) fan un resum excel·lent dels intents de trobar una relació entre RSC i beneficis, i dels problemes metodològics i pràctics que aquest intent planteja.

11. Poden donar-se raons de conveniència perquè l'empresa dugui a terme directament l'acció social, perquè disposa dels mitjans per poder analitzar les necessitats i per gestionar l'ajuda, i perquè pot aprofitar possibles economies d'escala en l'acció filantròpica.

12. Un cas especial podria ser la demanda d'acció social, quan el que es demana no és el repartiment de part dels beneficis de l'empresa, sinó una contribució lligada al seu procés de negoci, com, per exemple, quan se sol·licita a les empreses farmacèutiques que redueixin el preu dels seus medicaments contra determinades malalties (SIDA, malalties tropicals), o que duguin a terme un esforç extraordinari en la investigació de malalties que afecten col·lectius minoritaris o de poder adquisitiu escàs. En tot cas, i si es deixen de costat consideracions estratègiques i d'oportunitat, el criteri de decisió ha de ser semblant al text esmentat.

responsabilitat ètica i social. Per descomptat, la RSC pot contribuir a la reducció de costos o a la maximització del valor, però això no pot afirmar-se amb caràcter general.

D'altra banda, sostenir que les empreses amb RSC maximitzen el valor tan bé com les altres, o fins i tot millor que elles, és un argument dubtós. En la realitat trobem tota mena de combinacions entre eficiència i responsabilitat; els resultats empírics no són —no poden ser— concloents, ni es pot demostrar quina és la causa i quin l'efecte.¹⁰ A més, si totes les empreses fossin socialment responsables, desapareixerien els avantatges (en termes de diferenciació de producte, per exemple, o de menors costos de producció) que cada una rebria de la seva actuació responsable (Vogel 2004).

La segona qüestió que m'agradaria discutir és la de si la RSC s'identifica amb la filantropia o amb les accions altruistes o caritatives, com, sens dubte, sembla donar-se sovint. Segons el meu parer, aquests són deures de totes les persones, almenys en la mesura que tinguin coneixement de les necessitats d'altres i disposin de recursos (econòmics, de temps, de coneixements, etc.) per satisfer-les. Les empreses no necessiten una justificació particular per dur a terme accions de filantropia (Walsh 2004), sinó que han de dur-les a terme per les mateixes raons que ha de fer-ho qualsevol persona o organització, quan es compleixen unes condicions determinades: necessitat greu, capacitat especial per resoldre aquesta necessitat, absència d'altres persones en millors condicions per prestar l'ajuda, etc.

Des d'aquest punt de vista, l'acció social seria una forma d'exercir la responsabilitat social, no de l'empresa, sinó de la propietat, que enllaçaria amb la *funció social de la propietat*. Si es considera que l'empresa és un patrimoni independent dels seus propietaris, l'empresa podria dur a terme la seva acció social de manera directa (tot i que donant preferència, si és el cas, a altres deures igual o més exigents amb els propietaris i amb els altres *stakeholders*). Però si es considera que l'empresa és només el patrimoni dels seus propietaris, llavors són aquests els que han d'exercir aquesta funció social, sigui personalment, sigui mitjançant l'autorització dels directius de l'empresa a fer-ho en nom seu (Friedman 1970).^{11, 12}

CONCLUSIONS

La relació entre creació de valor per a l'accionista i RSC es presta a malentesos. Els economistes contribueixen a crear-los quan s'aferren als seus models teòrics, basats en supòsits raonables, però necessàriament limitats. També els experts en RSC tenen la seva part de culpa, quan basen les seves propostes en arguments teòrics incorrectes o imprecisos. I, sobretot, és l'èmfasi dels mercats financers en la creació de valor com a maximització del preu de l'acció en la borsa a curt termini, que crea una situació permanent de conflicte.

A les pàgines anteriors he intentat oferir algunes idees per resoldre aquest conflicte aparent. Hi ha raons profundes, també en la ciència econòmica, per reconèixer que la funció social de l'empresa no coincideix amb la maximització del valor per a l'accionista a curt termini. I aquí és on té cabuda la RSC, si es defineix de manera apropiada, com una responsabilitat ètica i social, de caràcter voluntari però normatiu. Perquè, a més, aquesta responsabilitat forma part —ha de formar part— de la tasca diària de dirigir una organització econòmica.

Abans he afirmat que el concepte econòmic de valor social permetia ampliar l'àmbit de la RSC més enllà de la creació de valor (privat) per als propietaris de l'empresa, i que aquest concepte de valor social permetia tenir en compte els efectes de les accions de les empreses sobre altres agents socials, és a dir, les seves responsabilitats socials. D'alguna manera, m'atreviria a afirmar que, per a un bon directiu, optimitzar el valor social equival a complir la RSC de l'empresa, sempre que inclogui entre els *ingressos* o *beneficis* tots els béns econòmics, humans i socials, de l'empresa, dels seus membres, dels altres *stakeholders* i, en definitiva, de tota la societat (també de les generacions futures), i com a *costos* tot allò al que renunciïn els agents implicats, però també els altres i tota la societat.

No es tracta, per descomptat, d'una proposta senzilla: però ningú no ha dit que el desen-

volupament de la RSC sigui una qüestió senzilla —ni que ho sigui dirigir una empresa. Es tracta de variables no fàcils de definir i identificar, que no es poden reduir a una valoració purament econòmica d'ingressos i despeses. Per això, molts autors no les consideren. I, això no obstant, no poden ser ignorades sense córrer riscos importants. A més, quan es tenen en compte, amplien els criteris de decisió i permeten desenvolupar metodologies de treball més riques, la qual cosa permet obtenir resultats diferents —no necessàriament millors, en termes del compte de resultats—, i un estil de direcció diferent —més basat en el diàleg, amb més implicació dels *stakeholders*, un coneixement més íntim de l'entorn, etc.— en definitiva, una manera diferent de dirigir.

Referències

- ARGANDOÑA, A. (2004a): «Propiedad y control en los procesos de toma de decisiones», a *Segundas Jornadas sobre la singularidad de las Cajas de Ahorro españolas*. Saragossa: Federación de Usuarios de Cajas.
- ARGANDOÑA, A. (2004b): «Unity and success in business», presentat a la Transatlantic Business Ethics Conference, Barcelona, 1-3 d'octubre del 2004.
- ARGANDOÑA, A. (2004c): «On ethical, social and environmental management system», *Journal of Business Ethics*, 51.
- ARGANDOÑA, A. (2006a): «Economía de mercado y responsabilidad social de la empresa», *Papeles de Economía Española*, 108.
- ARGANDOÑA, A. (2006b): «The ethical foundations of corporate social responsibility», presentat a l'EBEN Research Conference «Normative Foundations of Corporate Responsibility», Sant Petersburg, 16-17 de juny del 2006.
- ARGANDOÑA, A. (2006c): «Ethics in Economics and Organizations: Is an Effective Integration Possible?», presentat al 14th International Symposium on Ethics, Business and Society, Barcelona, 18-19 de maig del 2006.
- BOATRIGHT, J.R. (2002): «Ethics and corporate governance: justifying the role of shareholder», a N.E. Bowie, ed., *The Blackwell Guide to Business Ethics*. Oxford: Blackwell.
- BRADLEY, M., A. SCHIPANI, A.K. SUNDARAM i J.P. WALSH (1999): «The purposes and accountability of the corporation in the contemporary society: corporate governance at the crossroads», *Law and Contemporary Problems*, Duke University, 62.
- COMISSIÓ DE LES COMUNITATS EUROPEES (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Brussel·les: Comissió de les Comunitats Europees.
- EASTERBROOK, F.H. i D.R. FISCHER (1991): *The Economic Structure of Corporate Law*. Cambridge: Harvard University Press.
- FREEMAN, R.E. (2004): «Value creation and trade: a stakeholder approach», presentat a la Transatlantic Business Ethics Conference, Barcelona, 1-3 d'octubre del 2004.
- FRIEDMAN, M. (1962): *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- FRIEDMAN, M. (1970): «The social responsibility of business is to increase its profits», *The New York Times Magazine*, 13 de setembre. Reproduït a W.M. Hoffman i R.E. Frederick, eds., *Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality*, 3a ed., Nova York: McGrawHill, 1995, pp. 137-141.
- HOWARD, J., J. NASH i J. EHRENFELD (2000): «Standard setting or smokescreen? Implementation of a voluntary environmental code», *California Management Review*, hivern.
- JENSEN, M.C. (2001): «Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function», *Journal of Applied Corporate Finance*, 14.
- KOCHAN, T.A. i P. OSTERMAN (1994): *The Mutual Gains Enterprise: Forging a Winning Partnership among Labor, Management and Government*. Boston: Harvard Business School Press.
- LOZANO, J.M. (2006): «De la responsabilidad social de la empresa (RSE) a la empresa responsable y sostenible (ERS)», *Papeles de Economía Española*, 108, 2006.
- MARGOLIS, J.D. i J.P. WALSH (2003): «Misery loves companies: rethinking social initiatives by business», *Administrative Science Quarterly*, 48.
- MISES, L. (1949): *Human Action. A Treatise on Economics*. New Haven: Yale University Press.
- PÉREZ LÓPEZ, J.A. (1993): *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Rialp.
- POST, J.E., L.E. PRESTON i S. SAUTER-SACHS (2002): *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Corporate Wealth*. Stanford: Stanford University Press.
- REINHARDT, F.L. (2004): «Environmental protection and the social responsibility of firms: Perspectives from the business literature», Harvard Business School, mimeo.
- ROSANAS, J.M. (2006): «¿Qué cosas "diferentes" dijo Juan Antonio Pérez López?», *Revista de Antiguos Alumnos*, IESE, juny.
- SALAS, V. (2004): «El buen "performance" de la empresa», a *Segundas Jornadas sobre la singularidad de las Cajas de Ahorro españolas*. Saragossa: Federación de Usuarios de Cajas.
- THE ECONOMIST (2005): «The good company. A survey of corporate social responsibility», 22 de gener.
- VOGEL, D. (2004): «Is there a market for virtue? A critical appraisal of corporate social responsibility», presentat a la Transatlantic Business Ethics Conference, Barcelona, 1-3 d'octubre del 2004.
- WALSH, J.P. (2004): «Taking stock of stakeholder management», University of Michigan, juliol.
- WINCH, D., (1971): *Analytical Welfare Economics*. Harmondsworth: Penguin Books.

Dimensió ètica del *management*

DOMÈNEC MELÉ

IESE, Universitat de Navarra

1. Aquest article pertany a la recerca realitzada per la Càtedra Econòmica i Ètica de l'IESE Business School, Universitat de Navarra. L'autor agraeix els comentaris del professor Rosanas sobre el primer manuscrit.

2. Així, per exemple, Pride, Hughes i Kapoor defineixen el *management* com el «procés de coordinar persones i altres recursos per aconseguir els objectius de l'organització» (1996, p. 172).

ABSTRACT

Sciences and technology provide a necessary support for *management*, but they are not enough. A good manager needs also personal competences, including virtues. Additionally, *management* has an ethical dimension because it is a free activity carried out by and addressed to persons. An ethical managerial behavior tends to create trust and willingness for cooperation, which is crucial for business. Apart from the ethical and the economic dimensions, in managerial decision-making it is also necessary to consider two more dimensions: the social and the personal. It is suggested that social and economic dimension form an «axis of operational coordination» while the ethical and personal dimension form a «personalist axis». This vision opens the door to further developments.

INTRODUCCIÓ¹

El *management* s'acostuma a associar amb la direcció d'empreses però el seu significat és més ampli. La mateixa etimologia ho fa palès. La paraula francesa: *ménagement*, d'on ve la significació en català, anglès i altres idiomes, deriva del llatí *manu agere* («conduir per la mà»), i ve a significar «l'art de conduir o de dirigir», «l'art de menar».

L'any 1916, l'enginyer francès Henri Fayol, en el prefaci d'un dels primers llibres sobre direcció de empreses, *Administration Industrielle et Générale*, escrivia: «Per governar en qualsevol empresa, sigui petita o gran, industrial, comercial, política, religiosa o de qualsevol altra mena, el *management* (*ménagement*) és fonamental». En aquest sentit, caldria parlar de *management*, per exemple, en la construcció de les piràmides d'Egipte, en la xarxa comercial dels sumeris o en l'edificació de les catedrals. Hi ha, però, un sentit més modern del *management*, que no es desenvolupa fins a començament del segle XX, i que afronta la direcció d'organitzacions d'una manera sistemàtica.

Simplificant molt, es podria dir que la funció pròpia del *management* és coordinar persones i recursos de diversos tipus (materials, financers, tecnològics, informació, coneixements i altres recursos intangibles) per aconseguir l'objectiu d'una organització. Tanmateix, el *management* és molt més que coordinació. Tampoc no sembla que es pugui reduir a un procés econòmic, como algú ha assenyalat.² Més aviat sembla que el *management* és quelcom substantiu que dóna lloc a una professió.

Fayol (1985) veia el *management* com a cinc tasques concatenades: planificar, organitzar, manar, coordinar i controlar. El control porta a revisar la planificació i reiniciar el procés. Però tampoc aquestes tasques ho acaben de dir tot sobre el *management*. En realitat, el *management* és d'una gran complexitat.

Una bona manera d'explicar què és el *management*, podria ser descriure allò que fan els mànagers. Ja fa uns quants anys, Mintzberg (1973) va analitzar acuradament el treball del directiu i posteriorment va publicar un llibre que ara és tot un clàssic: *The Nature of Managerial Work*, en què s'enumeren deu rols o funcions del directiu agrupats en tres categories: fer de cap visible de

l'organització, liderar i fer d'enllaç (rols interpersonals); fer de monitor per recollir informació interna i externa, difondre informació adreçada a la gent de l'organització i fer de portaveu d'informació de l'organització adreçada a l'exterior (rols informatius); fer d'emprenedor, gestionar anomalies, assignar recursos i negociar (rols de decisió).

Pot dir-se que, tot i amb això, i en general, el *management* té una dimensió ètica? Tractarem de donar resposta a aquesta qüestió analitzant també altres dimensions que concorren en la pràctica del *management*.

MANAGEMENT: CIÈNCIA O ART?

En el pensament sobre el *management* hi trobem autors amb una visió del *management* més aviat científica i tècnica. En canvi, d'altres donen més pes a la reflexió prudencial. Per als primers sembla que gairebé només hi ha una manera de dirigir bé, i el que cal és que el mànager conegui un conjunt de tècniques i que les apliqui correctament a cada situació, considerant també les conclusions científiques aportades, sobretot, per l'economia, la psicologia i la sociologia.

Els autors del segon grup, sense menysprear les conclusions de les ciències socials i certes tècniques ben provades, remarquen la llibertat, creativitat i valors del directiu i, sobretot, la necessitat de reflexió i prudència per dirigir les variades i complexes situacions que tot sovint afronten les organitzacions.

El predomini de la ciència i de la tècnica es fa evident amb un dels gran pioners del *management*: Frederick Taylor. En el seu *Scientific Management*, publicat per primera vegada el 1911,³ Taylor va introduir la necessitat de dur a terme un estudi rigorós de mètodes i temps en la producció. En la seva visió, els mànagers han de planificar d'una manera molt detallada, fins a l'últim detall, les tasques que els obrers han de dur a terme. D'aquesta manera Taylor va fer de la ciència i de la tècnica la quinta essència del *management*. Planificar totes les tasques per millorar el rendiment del treball era allò propi del *management*.

Certament, aquesta racionalitat va aconseguir incrementar notablement la productivitat, i més encara el treball en cadena introduït per Henry Ford. El treballador quedava, però, reduït a una mena de màquina humana, repetint monòtonament les mateixes tasques sense cap més incentiu que el salari, generalment molt proporcionat a la productivitat. La «direcció científica» del treball, amb aquest enfocament tan mecànic, prescindia de qualsevol atenció als sentiments, benestar i perfeccionament personal del treballador. Però tampoc no semblava massa eficient en activitats poc repetitives i en les quals es requerissin certes capacitats personals, més enllà de la força o habilitat per fer tasques repetitives, cosa freqüent en molts serveis. L'escola de les relacions humanes i l'atenció a les diverses motivacions humanes van arribar ben aviat a intentar superar algunes mancances de «*management* científic», tot donant més importància a la vessant humana.

La recerca del suport de la ciència per al *management* ha estat constant. Ja alguns economistes del segle XIX, entre ells Whitney, Watt i Boulton, van desenvolupar algunes eines per al *management*, sobretot pel que fa a la producció en relació amb processos de normalització i control de qualitat, comptabilitat de costos i planificació del treball. A això s'hi ha d'afegir els desenvolupaments teòrics d'Adam Smith i John Stuart Mill sobre assignació de recursos, producció i preus, i en alguns aspectes cal tenir en compte els economistes marginalistes Alfred Marshall i Léon Walras. Molt temps abans, a finals del segle XV, un monjo anomenat Luca Pacioli havia inventat una altra eina, senzilla però molt útil: el sistema de comptabilitat de doble entrada.

En el segle XX, el suport del *management* en les ciències s'ha ampliat amb considerables aportacions: la psicologia (Scott, Mooney, Moslow, Simon, ...), la sociologia (Weber, Mayo, Barnard, Likert), l'economia industrial (Porter) i l'estadística, a voltes combinada amb la microeconomia (Blackett), i ha donat lloc a la investigació operativa i a la resolució de problemes de logística.⁴

Tanmateix, no tot ha estat ciència. Molts altres autors han insistit en la necessitat de presentar bones experiències particulars més que lleis generals, tot remarcant la singularitat de cada

3. Obra reeditada moltes vegades. Vegeu, p.e. Taylor (1984).

4. Per a una breu història del pensament en *management*, podeu veure, p.e. Urwick i Brench (1984), Clutterbuck i Crainer (1991) i Boyer i Equilbey (1993), Wren (1997).

5. Tots aquest noms i els anteriors no volen ser pas, de cap manera, una llista exhaustiva, sinó solament una petita mostra d'autors significatius.

6. En A. Maslow, «Eupsychian Management» (1962; nova edició de 1998 titulada «Maslow on Management»)

7. Cal destacar, sobretot, el Papa Lleó XIII amb la seva encíclica *Rerum novarum* publicada en 1891 (veure, VV. AA. «El Mensaje social de la Iglesia»).

situació, que requereix saviesa pràctica i no sols tècniques o models científics. Entre aquests darrers, es poden esmentar noms com els de Drucker, Watson, fundador d'IBM, i el seu fill, gran impulsor d'aquesta companyia, Handy i Mintzberg.⁵ En aquesta línia hi trobem també una altra pionera del pensament en *management*, Mary Parket Follett, que va escriure entre els anys 20 i començament dels 30 del segle XX. Va tenir èxit al seu moment, però va ser oblidada després (als 50 i als 60), i va ser rescatada de l'oblit ja cap als 80 i als 90, malgrat que autors com Drucker la van tenir sempre present (Graham, 1995).

Follett tenia una visió molt més àmplia i humanista del *management* que no pas Taylor. Per a ella, el *management* era un art, «l'art d'aconseguir fer coses a través de persones». Tanmateix, pensava que en el *management* hi havia també força ciència. Deia que els directius havien de tenir en compte la part tècnica (producció i distribució) però també la part humana, la qual inclou «conèixer com tractar amb justícia i d'una manera fructífera les persones amb les quals hom és relacionada.» (Follett, 1940, p. 123) En aquestes paraules hi trobem una primera referència a l'ètica.

En la visió del *management* com un art cal també destacar Peter Drucker, sens dubte un dels més coneguts i influents autors del *management* i, per a molts, el veritable pare del modern *management*. Per Drucker, el *management* requereix *techné*, això és, tècniques, habilitats i fins i tot maneres de fer apropiades a cada situació, però el *management* és en si mateix un «art liberal», i ho ha de ser (1988, p. 120). Segons ell, la tasca fonamental del *management* és «aconseguir que les persones uneixin la seva actuació a través de metes comunes, de valors compartits, d'una correcta estructura i de la formació i desenvolupament que necessiten per actuar i per respondre a canvis.» (Drucker, 1989, p. 214)

Donar un valor absolut a la ciència en la direcció d'organitzacions, prescindir de la reflexió personal que considera circumstàncies i conseqüències més enllà de les conclusions de la ciència, porta al *cientifisme*. El científisme, entès com una exagerada confiança en l'eficàcia dels mètodes de les ciències naturals aplicades a les ciències socials, porta a veure el *management* com una ciència fonamentada en lleis que cal seguir cegament si es vol dirigir bé. Taylor és un clar exponent d'aquesta postura, com ho mostren aquestes paraules: «el *management* —deia— és una veritable ciència, sòlidament fonamentada en lleis, regles i principis clarament definits» (1984, p. 19).

En realitat, la ciència és limitada per les hipòtesis de partença, i per l'àmbit emprat per verificar aquestes hipòtesis. El *management* sembla massa complex per encasellar-lo en models rígids. D'altra banda, si el *management* fa referència a persones i les persones són diferents unes d'altres, cal dirigir persones diferents d'una manera diferent. Això no és pas nou. Ja ho va demostrar Maslow fa bastants anys.⁶ Però sembla que el risc de caure en el científisme no s'acaba d'esvair.

Sembla, doncs, que es pot concloure que ciències i tècniques poden ser un bon ajut per dirigir, però per ser un bon mànager cal també un conjunt de competències personals.

ÈTICA EN EL MANAGEMENT

En una visió científista del *management*, i fins i tot per als qui atorguen al *management* un caire molt tècnic, pot ser difícil copsar que el *management* té una vessant social i ètica. En la pràctica, aquesta vessant no es va fer palesa fins a mitjan del segle XIX. Després, i fins gairebé el final de la Segona Guerra Mundial, les reaccions socials, com el moviment obrer, veus morals rellevants procedents de líders religiosos,⁷ i el nou context de la societat van contribuir al fet que els propietaris prenguessin més consciència de la funció social de la propietat i de les responsabilitats socials que comporta posseir mitjans productius (capital) o dirigir la producció i distribució econòmica.

En molts països, ja des dels principis del segle XX, quan les empreses creixien en grandària, ja no eren els propietaris els qui portaven el timó de l'empresa, sinó els directius. Ja no n'hi havia prou de parlar de la funció social de la propietat, sinó que calia parlar també de la responsabilitat dels directius.

Els directius havien i han de donar compte als propietaris de la seva gestió, encara que ho fan més dels resultats globals que de l'exercici del seu poder. Un poder que, a mesura que les empreses creixien en grandària, es feia cada vegada més gran. La temptació és emprar aquest poder en interès del directiu i no en el bé de tota l'empresa i de la seva continuïtat. Tot poder exigeix responsabilitat, també per als mànagers.

A mitjan dels anys cinquanta, Peter Drucker, a propòsit dels canvis en grandària, importància i impacte de les organitzacions, escrivia:

«Això, amb tot, imposa a les empreses i als seus directius una responsabilitat que no sols va molt més enllà que qualsevol responsabilitat tradicional de la propietat privada, sinó que és completament diferent. Ja no es pot basar en la hipòtesi que l'interès propi del propietari conduirà al bé comú, o que l'interès propi i el bé comú poden separar-se i considerar que no tenen res a veure l'un amb l'altre. Al contrari, precisa que el directiu assumeixi les seves accions a unes normes ètiques de conducta, i que contingui el seu interès propi i la seva autoritat quan el seu exercici pugui infringir el benestar general i la llibertat de l'individu.» (1955, p. 376)

Des de 1950 fins avui s'ha desenvolupat una apreciació creixent de la importància del «factor humà» en l'empresa. Avui, està ben assumida, almenys per les millors empreses, la necessitat que les persones estiguin motivades i cooperin en la bona marxa de l'empresa, que actuïn amb sentit de compromís, que l'empresa sigui atractiva per captar professionals valuosos i tingui bona reputació pels productes i serveis que ofereix. Tot això està relacionat amb un bon comportament social i ètic de les empreses, i més concretament de la seva direcció. Al directiu d'avui se li demana no solament que sàpiga fer bones estratègies de negoci i organitzar amb eficiència, sinó també que sigui un excel·lent líder, capaç de generar confiança i aconseguir un seguiment efectiu. Tot això té molt a veure amb la qualitat ètica i el comportament moral dels directius.

Com a botó de mostra, Archie Dunham, president de la poderosa National Association of Manufacturers dels Estats Units i president també de ConocoPhillips, la tercera companyia més gran de energia d'aquell país, comentava no fa gaire temps: «J.R. Ewing, l'executiu de ficció d'una petroliera, deia en un episodi del serial *Dallas*, “Un cop que prescindeixes de l'ètica, allò que resta és un tros de pastís”. Ara, aquesta filosofia pot funcionar a la televisió, però no funciona en el món real de l'empresa... Un cop que prescindeixes de l'ètica —en el negoci de l'energia i en qualsevol altre— la resta és un no-res. Ningú no confiarà en tu.» (2003, p. 19).

Efectivament, ètica i confiança estan íntimament relacionades. El pes de la confiança en el món de l'empresa i els negocis es tan gran que fins i tot els que pensen que les persones actuen sempre buscant el seu interès econòmic —la qual cosa és molt qüestionable— s'adonen també de la dimensió ètica del *management* i de la necessitat d'actuar èticament per generar confiança. «Ètica és simplement i últimament una qüestió de confiança —deia en una ocasió el president i conseller delegat de Baxter Travenol, una gran empresa nord-americana de productes per a la salut—. La gent actua pel seu interès econòmic. Tanmateix, un sistema basat en aquest fet ha de fonamentar-se també en la confiança mútua entre persones i entre organitzacions.» (Loucks, 1987, p. 5)

En poques paraules, podríem dir que el *management* té una dimensió ètica perquè és una activitat lliure realitzada per persones i orientada a altres persones. El mànager, per ser lliure, té un àmbit de responsabilitat. La seva activitat, pel fet d'estar adreçada a persones, té un component moral, ja que les persones han de ser tractades com algú que té dignitat i mereix respecte. Més encara, les persones estan obertes a créixer i desenvolupar-se en la seva humanitat, i no es pot oblidar que aquest desenvolupament també té lloc a través del treball. Vol dir que unes condicions de treball, propiciades pel *management*, poden afavorir o dificultar aquest desenvolupament.

La dignitat que té tot ésser humà dona dignitat al treball de les persones, perquè és una

8. En aquest sentit, veure Juan Pau II (1981, cap. II i III)

activitat intencional en la qual hi està implicada l'entera persona. Així doncs, el treball humà no sols té un valor econòmic, sinó també dignitat. Una dignitat que, en la pràctica, no sempre ha estat plenament reconeguda. També avui, tot sovint, es fan abstraccions incompletes de la realitat, i el treball és vist només com un «factor de producció», un «cost laboral», un «recurs humà» o, en definitiva, com un simple instrument de producció o de guanys. És clar que el treball és un factor de producció, un cost i un recurs, però és molt més que tot això. Una visió completa del treball porta a veure'l també, i sobretot, com a activitat de la persona, i a reconèixer-hi dignitat, sense reduir-lo mai a una simple mercaderia o al lloguer d'una cosa.⁸

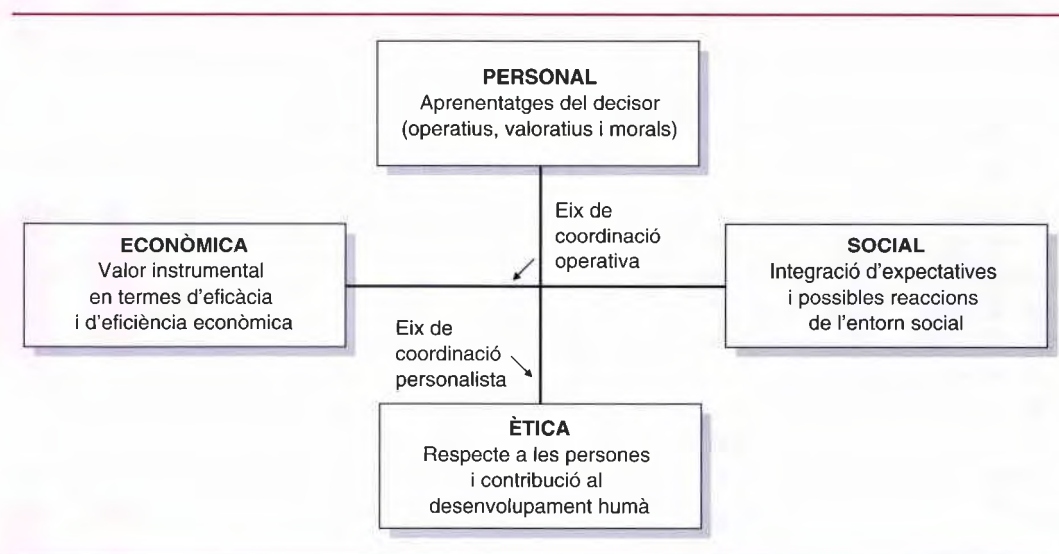
D'altra banda, el treball fa comunitat i les persones es desenvolupen en comunitats humanes. Drucker assenyala que el *management* sempre viu, treballa i es practica en una institució, i una institució és una comunitat humana. Per això, el *management* ha de ser un art liberal amb una dimensió ètica. «No pot ser totalment *techné*; no pot preocupar-se únicament dels resultats i del funcionament. Precisament perquè l'objecte del *management* és una comunitat humana que roman unida pel vincle del treball per un propòsit comú, s'ocupa sempre de la naturalesa de l'home, i també per tant del Bé i del Mal. Això vol dir que en el *management* hi ha de haver valors, compromís, conviccions i fins i tot passió.» (1988, p. 120)

DIMENSIONS A CONSIDERAR EN LA PRESA DE DECISIONS

L'execució externa d'una acció humana, és a dir, una acció racionalment deliberada i lliure, va precedida d'una decisió. I, si el *management* està orientat a l'acció, la presa de decisions és primordial en la pràctica del *management*. De fet, un dels autors més brillants del *management*, Herbert Simon (1876-1945), va deixar ben clar que l'essència del *management* era la presa de decisions, ja siguin a nivell estratègic, tàctic o operatiu.

En la presa de decisions directives a l'empresa, hom pot distingir-hi quatre dimensions, una de les quals es l'ètica (vegeu Fig. 1):

FIGURA 1
DIMENSIONS A CONSIDERAR EN LES DECISIONS DIRECTIVES A L'EMPRESA



a) Dimensió econòmica

És una dimensió instrumental, la més obvia i coneguda en economia i empresa. Fa referència a la manera d'obtenir uns resultats que porten a solucionar un problema o a canviar una

determinada situació per una altra que es considera més satisfactòria. Per exemple, suposem el cas, ben senzill, d'un directiu de producte (*product manager*) que es planteja la venda d'un nou producte. Aquí, la dimensió econòmica està en com aconseguir uns ingressos amb benefici mitjançant la venda d'aquest producte d'una determinada manera, és a dir, mitjançant una «alternativa d'acció» que s'estima adient i econòmicament més favorable que altres alternatives.

Allò decisiu en aquesta dimensió és determinar si els mitjans són eficaços per aconseguir un fi operatiu desitjat, i també quina serà la manera més eficient per aconseguir-ho, és a dir amb mínim cost. La dimensió instrumental s'ocupa, doncs, de valorar l'eficàcia i l'eficiència dels mitjans, o alternativa d'acció, que permeten aconseguir una determinada meta o objectiu.

b) Dimensió social

Tota acció té lloc en un context social i aquest té unes determinades expectatives. A més, imposa unes normes formals (lleis i regulacions) o informals (requeriment de grups socials, activistes, ONG, etc.). També cal considerar que tota acció té un impacte social i pot ser també mediambiental i, en definitiva, unes conseqüències externes, les quals donaran lloc a una certa reacció que pot repercutir en futures accions de l'empresa. Cal, doncs, que el directiu, en prendre una decisió, a més d'analitzar la dimensió econòmica (eficàcia i eficiència), pensi també en la integració dels interessos de l'entorn en què tindrà lloc l'acció i en les possibles reaccions.

Una bona decisió ha d'harmonitzar la dimensió econòmica amb la social, valorant si una determinada decisió aconseguirà acceptació i satisfacció o bé rebuig i insatisfacció per part de les persones i grups socials afectats per l'acció. No fer-ho pot portar a problemes seriosos. Un cas prou conegut que fa palesa la importància d'aquesta dimensió, és la decisió dels directius de la petroliera Shell d'enfonsar mar endins la plataforma Bent Spar, de 14.500 tones de pes, situada en el Mar del Nord i amb productes contaminants. Ho va intentar a mitjan l'any 1995. Tenien els permisos corresponents de les autoritats britàniques però no havien comptat amb l'oposició del grup ecologista *Green Peace*, que va reaccionar d'una manera molt forta i agressiva. Estaven en contra d'aquesta plataforma i de la destinació d'altres 200 plataformes al Mar del Nord. També estaven preocupats pel precedent que suposava tal decisió. La reacció de *Green Peace* va tenir un gran ressò en els mitjans de comunicació i, com a conseqüència, es va generar un fornit boicot a les estacions de servei de la Shell i, en alguns països, les vendes van baixar fins a un 30%. L'empresa va haver de desdir-se amb gran descrèdit i uns elevats costos (Melé i Jardí, 1997).

No pensem, però, que la dimensió social, que també és podria anomenar «integrativa», només és rellevant en casos molt singulars, com aquest que acabem d'esmentar. La necessitat d'integrar l'entorn i de tenir-lo present en la presa de decisions també és necessària en casos corrents, com en el cas anterior de la venda d'un nou producte. Per prendre una bona decisió, és crucial conèixer les expectatives de l'entorn, si aquest producte serà o no ben rebut, si els clients i consumidors quedaran satisfets, si els venedors estaran prou motivats per introduir-lo i aconseguir uns bons resultats, si hi haurà queixes per la campanya de promoció, etc. Es tracta no sols de vendre el producte una vegada sinó també de donar-hi continuïtat en les vendes futures i, si és possible, fidelitzar llargament els clients.

c) Dimensió ètica

Més enllà de la consideració de l'eficàcia i l'eficiència d'una acció per aconseguir uns determinats resultats i de la integració de les expectatives socials i la previsió de les reaccions, les accions directives —com tota acció humana— tenen també una dimensió ètica. Aquesta dimensió deriva del fet que les accions humanes incideixen en persones i les persones mereixen respecte. D'altra banda, les accions poden contribuir que altres puguin desenvolupar-se com a persones o, al contrari, perjudicar-les en el desenvolupament de la seva humanitat. Expliquem-ho una mica més.

Les persones experimenten desitjos o senten necessitats, però no tots els desitjos contribueixen a un autèntic desenvolupament humà. Hom no diria que porta a un autèntic desenvolupament

pament humà, posem per cas, beure desmesuradament begudes alcohòliques, trepitjar la gent en interès propi, o el desig de enriquir-se o d'aconseguir poder de qualsevol manera incloent-hi estafes, mentides i calúmnies. No hi ha uniformitat en el desenvolupament humà. Cada persona cerca el seu desenvolupament personal de maneres diverses; però, al final, en tot desenvolupament autènticament humà hi trobem unes necessitats fonamentals derivades de la condició humana, que tots compartim. Aquestes necessitats es poden agrupar en tres categories: necessitats materials per viure, necessitats de coneixement (derivades de la racionalitat humana) i necessitats afectives, tant passives com actives, que inclouen reconeixement, respecte i afecte en les relacions entre persones i grups socials.

Una acció és ètica quan és respectuosa amb les persones i els drets humans i pot afavorir o motivar el desenvolupament humà del qui reben els efectes de l'acció, o almenys no perjudicar-lo. Tornant a l'exemple que estem emprant, la venda d'un producte pot ser un acte de servei, en tractar-se d'una cosa bona per a la vida i el desenvolupament de les persones implicades en l'acció (satisfà necessitats materials, cognitives o afectives) o, al contrari, pot perjudicar-les. Però també pot ser un abús, en no respectar la dignitat o drets de persones implicades en l'acció. Això és el que passa, per exemple, amb les vendes fraudulentos o amb la venda de productes sense una informació adient sobre les seves propietats i que pugui fàcilment induir a engany.

Moltes vegades, la dimensió social ja inclou certs aspectes ètics, però no sempre és així. Hi ha necessitats humanes autèntiques que no sempre troben prou ressò social: pensem, per exemple, en l'escassa sensibilitat pel respecte al medi ambient o pels drets humans en certs països o situacions. D'altra banda, hi ha també expectatives, interessos o reivindicacions socials que difícilment trobarien una sòlida justificació des de la perspectiva del bé de les persones. De vegades fins i tot poden ser demagògiques o cercar interessos partidistes en contra del bé comú.

La dimensió ètica inclou un conjunt bàsic de valors àmpliament reconeguts, com ara la veracitat, la justícia, el respecte per les persones, o la necessitat de posar-se en el lloc de l'altre per fer-se càrrec de les seves necessitats o per valorar l'impacte d'una acció.

d) *Dimensió personal*

L'acció humana inclou un aprenentatge per a aquell que la realitza, que comença ja amb la decisió de dur a terme una acció. En els mànagers, poden distingir-se tres tipus d'aprenentatges.⁹ Hi ha, en primer lloc, un «aprenentatge operatiu» tant en coneixements com en habilitats. És un aprenentatge que creix en l'acció i és prou conegut: treballant s'adquireix ofici, i això també en l'activitat pròpia dels mànagers. És un aprenentatge que sempre creix en l'acció.

Un segon tipus d'aprenentatge es el «valoratiu». L'experiència de l'acció porta a desenvolupar la capacitat valorativa de com s'ha d'actuar en accions semblants que puguin tenir lloc en un futur. Per exemple, com cal tractar un cert client per obtenir una relació satisfactòria. En l'aprenentatge valoratiu s'hi inclouen també actituds relacionals, com ara el desenvolupament de confiança vers una persona i la voluntat de voler tornar a interaccionar o de cooperar amb ella com a conseqüència de l'experiència adquirida en l'acció anterior. La confiança es genera amb el coneixement del sistema de valors i virtuts de l'altre que es desenvolupa amb les interaccions (Rosanas, 2004).

A diferència de l'aprenentatge operatiu, que sempre creix amb l'acció, l'aprenentatge valoratiu pot créixer o pot disminuir. Això últim té lloc quan qui actua extreu unes conclusions valoratives contràries a la realitat. Per exemple, un capatàs cridaire pot pensar que com més cridi més voluntat de cooperació obtindrà, perquè observa que el subordinat, en sentir-se escridassat, s'aplica més intensament al treball. La realitat pot ser que en l'estat interior del treballador existeixi cada vegada menys voluntat de cooperació, i potser algun dia, si pot, deixarà de cooperar del tot. Quelcom semblant pot passar amb un venedor que enganya, quan no es descobreix l'engany. Com a conseqüència, pot valorar positivament aquesta tàctica i pensar que el comprador confia en ell i li seguirà comprant. Fins que un dia es descobreix la veritat i perd el client, potser per sempre més.

En tercer lloc, hi ha un «aprenentatge moral», o de desenvolupament del caràcter, que té lloc com a conseqüència de la intencionalitat de l'acció. Efectivament, quan una persona —en el nostre cas, un directiu— decideix realitzar una acció, té una determinada intenció i elegeix uns mitjans per aconseguir el que es proposa.

La intenció es refereix a la valoració ètica de la motivació principal, que porta a emprendre l'acció i sense la qual no es faria. Així parlem d'haver actuat amb «bona intenció» en un sentit clarament moral. També altres motivacions poden tenir un cert pes per determinar la bondat de la intenció. En el cas que estem considerant en la nostra exposició, la intenció del directiu de producte pot ser complir honradament amb la tasca que li han encomanat, la qual cosa pot incloure motivacions relacionades amb guanyar-se la vida, millorar la seva reputació, servir el client, tirar endavant la seva família, etc. Si és així, la conclusió és que la intenció és bona, ja que tot és èticament prou bo.

L'elecció dels mitjans és també intencional ja que és també voluntària, i inclou una valoració ètica. Una venda pot ser bona, però també pot ser un frau.

Ja que les accions humanes són intencionals, la persona que decideix o actua és responsable de la seva decisió o de la seva actuació. Més encara, per raó de la intencionalitat, la persona que actua queda també compromesa per allò que d'una manera deliberada i lliure ha elegit. Si una persona decideix actuar bé, millora; i, si no, erosiona la seva humanitat, és a dir, es fa pitjor persona.

El caràcter intencional de la decisió fa que, en prendre decisions, la persona desenvolupi actituds que comporten un aprenentatge moral que va configurant el seu caràcter. Així, per exemple, si una persona actua amb justícia es fa, de mica en mica, una persona més justa; i, si actua amb egoisme i va fent, egoista.

Igual que l'aprenentatge valoratiu, l'aprenentatge moral pot ser també positiu (creix) o negatiu (disminueix). El primer té lloc actuant amb bona intenció i elegint mitjans lícits. D'aquesta manera s'adquireix allò que tradicionalment s'anomenen virtuts.

En resum, intenció i elecció són actes interns voluntaris, i per això comprometen el decisor. En decidir, no sols es decideix què es vol fer, sinó també quina mena de persona es vol ser.

A MANERA DE CLOENDA

La relació entre les dimensions econòmica i social és clara. La manca d'integració (no acceptació d'un producte, una vaga prolongada o el boicot a una empresa) pot qüestionar que una acció pugui ser eficaç o eficient en successives interaccions. La pròpia acceptació o rebuig (integració) té com a base la consideració d'uns resultats i la manera d'obtenir-los. Totes dues dimensions formen una relació tan estreta que poden representar-se com dos pols d'un mateix eix, que es podria anomenar «eix de coordinació operativa» (vegeu Figura 1).

Les dimensions ètica i personal estan també relacionades. La dimensió ètica orienta la dimensió personal en l'aprenentatge moral. La bona intenció del fi i la bona elecció dels mitjans troben com a criteri valoratiu la contribució d'una acció al bé de les persones. A la vegada, l'aprenentatge moral (virtuts) que té lloc en la persona que decideix, o actua, fa palès que la dimensió ètica ha d'incloure la qüestió de si l'acció pot afavorir el desenvolupament humà de les persones que reben l'impacte de l'acció.

La dimensió ètica i la personal són també els dos pols d'un altre eix, que podem anomenar «eix de coordinació personalista», per la seva relació amb les persones involucrades en l'acció (vegeu Figura 1).

Cada una de les dimensions considerades és irreductible a les altres tres, però cada una d'elles està relacionada amb les altres. Tanmateix, no és el nostre objectiu desenvolupar aquí aquesta qüestió, però caldrà fer-ho en un futur. De moment, poden ser suficients els testimonis presentats de destacats màners que remarquen la relació entre comportament ètic i generació de confiança.

10. S'ha trobat, per exemple, que la percepció de justícia fomenta el compromís i la confiança (Korsgaard, *et al.*, 1995) i una actitud cooperativa (Rifai, 2005). La integritat fomenta la cooperació (Minkler i Miceli, 2004). La confiança basada en el coneixement i l'afecte fomenta la cooperació interpersonal (McAllister, 1995), en tant que els mitjans «legalístics» són molt limitats per establir confiança (Sitkin i Roth, 1993).

D'altra banda, la investigació empírica,¹⁰ encara no massa abundant però significativa, mostra també que l'actuació del mànager amb bona intenció, i que té en compte els aspectes humans i ètics de la seva acció, té un impacte positiu. Quan se'ls veu actuant amb veritable preocupació pel bé dels qui reben els efectes de la seva acció, aquests solen correspondre amb confiança i actuacions cooperatives.

Bibliografia

- BOYER, L. i EQUILBEY, N. (1993): *Historia del Management*. Bilbao: Deusto. [*Histoire du Management*, Les Éditions de l'Organisation, Paris 1990].
- CLUTTERBUCK, D. i CRAINER, S. (1991): *Los maestros del management* [*Makers of Management*, Macmillan, Londres, 1990]. Barcelona: Grijalbo.
- DIVERSOS AUTORS (1991): *El mensaje social de la Iglesia* (3ª ed.). Madrid: Palabra.
- DRUCKER, P. (1955): *The Practice of Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- DRUCKER, P. (1988): Los dioses lo ven (II). *Actualidad Económica*, 2 de mayo de 1988, p. 120.
- DRUCKER, P. (1989): *The New Realities*. London: Heinemann Professional Publishing.
- DUNHAM, A. (2003): Restoring Confidence. *Executive Excellence*, 20(Feb), 19-20.
- FAYOL, H. (1985): *Administración industrial y general: previsión, organización, mio, coordinación, control*. Barcelona: Orbis. [*Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commiement, coordination, controle*, Paris, 1916].
- FOLLETT, M. P. (1940): *Dynamic Administration. The Collected Papers of Mary Parker Follett*, ed. by H. C. Metcalf y L. Urwick. Nova York-Londres: Harper - Brothers.
- GRAHAM (ed.), P. (1995): *Mary Parker Follett. Profet of Management: A Celebration of Writings from 1920s*. Introducció de Peter Drucker. Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business School Press.
- JUAN PABLO II. (1981): *Encíclica «Laborem Exercens» sobre el treball*. Barcelona: Claret.
- KORSGAARD, M. A., SCHWEIGER, D. M., SAPIENZA, H. J. (1995): Building commitment, attachment, i trust in strategic decision-making teams. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- LOUCKS Jr. V. R. (1987): A CEO Looks at Ethics. *Business Horizons*, 30(2), 2-6.
- MASLOW, A. H. (1998): *Maslow on Management*. New York: Wiley.
- MCALLISTER, D. J. (1995): Affect i cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59.
- MELÉ, D. - JARDÍ, L. (1997): *La plataforma Bent Spar de la Shell (A). Caso de estudio del IESE Business School, TD-125*. Barcelona: IESE Publishing.
- MINKLER, L. P., MICELI, T. J. (2004): Lying, Integrity, i Cooperation. *Review of Social Economy*, 62(1), 27-50.
- MINTZBERG, H. (1973): *The nature of managerial work*. New York: Harper i Row.
- PÉREZ LÓPEZ, J. A. (1991): *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid: Rialp.
- PRIDE, W. M. HUGHES, R. J. - KAPOOR, J. R. (1995): *Business* (5th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- RIFAI, H. A. (2005): «A test of the relationships among perceptions of justice, job satisfaction, affective commitment i organizational citizenship behavior», *Gadjah Mada International Journal of Business*, 7, 131-154.
- ROSANAS, J. M. (2004): *Bounded rationality, value systems i time-inconsistency of preferences as rational foundations for the concept of trust*: Working Paper No. 567, IESE Business School, Barcelona.
- ROSANAS, J. M. (2006): Beyond Economic Criteria: A Humanistic Approach to Organizational Survival. 14th International Symposium Ethics, Business i Society, 18-19 May, Barcelona. De futura publicació.
- SIMON, H. (1976/1945): *Administrative behavior. A study of decision-making processes in administrative organization* (3ª ed.). New York: The Free Press.
- SITKIN, S. B., ROTH, N. L. (1993): «Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic "Remedies" for Trust/Distrust», *Organization Science*, 4, 367-392.
- TAYLOR, F. W. (1984): *Management científico*. Barcelona: Orbis. [*The principles of scientific management*, New York: Harper, 1911].
- URWICK, L. F., BRECH, E. F. L. (1984): *Historia del Management*. Barcelona: Orbis. [*The Making of Scientific Management*], Pitman, Londres 1970.
- WREN, D. A. (1994): *The evolution of management thought* (4th ed.). New York: Wiley.

L'empresa socialment responsable¹

JOSEP M. LOZANO

ESADE

ABSTRACT

This article starts off by framing the Corporate Social Responsibility (CSR) debate within the relationship with approaches to corporate ethics. It then highlights the ambiguity of the term «social» in the context of CSR, and describes various ways of perceiving the subject based on different options. From the supposition that companies are not related with society in the abstract, but with the various stakeholders, it links the debate on CSR to a corporate approach from the point of view of the stakeholders, though proposes to go further than merely managing these relationships. Finally, it emphasises how the development of the CSR idea to a great extent depends directly on the stance taken by the various actors, and concludes by returning to the theme of corporate ethics and what has been termed the «ethical wealth of nations».

1. Aquest treball se situa en el marc de les línies de recerca de l'Institut Persona, Empresa i Societat (IPES). L'Obra Social Caixa Sabadell és l'entitat promotora de l'IPES.

119

1. AL PRINCIPI ERA L'ÈTICA

Mai com en els darrers anys s'havien incorporat al discurs sobre l'empresa expressions com ara *ètica* i *responsabilitat social de l'empresa* (RSE). Tot i que, en rigor, aquestes preocupacions no són una novetat, sí que ho és la seva presència creixent en l'opinió pública i en el discurs empresarial. En aquest canvi de perspectiva hi han intervingut en graus diversos empreses, governs, ONG, mitjans de comunicació i consumidors, i configura un procés que ens porta a una autèntica redefinició de com s'entén la contribució de l'empresa a la societat. Alhora, s'està generant un nou perfil de demandes i expectatives cap a l'empresa, així com noves formes d'innovació empresarial.

De tota manera, en aquest procés s'ha produït un fenomen curiós, que és la constatació que a Espanya, i a d'altres indrets, com més es parla de RSE, menys es parla d'ètica empresarial. Fenomen que mereixeria una anàlisi sociològica més detallada perquè, a primera vista, pot provocar una certa perplexitat que *ètica* i *responsabilitat social* es facin retòricament la competència.

La RSE és «la integració voluntària, per part de les empreses, de les preocupacions socials i mediambientals en les seves operacions comercials i en les relacions amb els seus interlocutors», tal com la defineix la Comissió Europea. A risc de simplificar, crec que hi ha tres perfils d'aproximació concreta a la RSE.

El primer consisteix a veure la RSE com una demanda més del mercat. Per tant, encara que es parli de RSE, en el fons es fa, senzillament, com un reconeixement que les demandes del mercat i de la societat es tornen més complexes. La RSE aquí és una qüestió d'anàlisi dels nous riscos que té l'empresa en el context de la societat de la informació, i un d'aquests riscos és una cosa tan polièdrica com la reputació. Per tant, des d'aquesta perspectiva, encara que es parli molt de RSE, es fa sense cap convicció intrínseca, només com a resposta a aquestes noves demandes. En el límit això significa que, quan la demanda es difumini, immediatament ho farà la RSE.

El segon perfil consisteix a veure la RSE com una nova àrea de gestió que cal incorporar a la pràctica empresarial. Àrea que cal consolidar internament, com es va fer al seu moment amb altres àrees, que avui ja es consideren plenament normalitzades. Des d'aquesta perspectiva, la

RSE es considera una dimensió complementària de l'activitat de l'empresa, que no afecta el nucli de la gestió. L'empresa, en el fons, se segueix gestionant igual que quan no es parlava de RSE, però amb una nova modulació, i incorporant-hi el conjunt d'activitats pròpies del nou departament de RSE. En casos molt reduccionistes, gairebé es pot considerar la RSE com un problema de talonari: la contribució de l'empresa a causes socials, sens dubte lloables, però perifèriques a l'activitat empresarial.

Finalment, des de la tercera perspectiva, es considera la RSE com una manera de repensar de manera global el model d'empresa. Des d'aquest punt de vista, la RSE és i no és —a la vegada— una novetat. No ho és perquè cap empresa comença de zero en aquest punt, sinó que totes parteixen de la pròpia trajectòria, en la qual moltes vegades ja hi pot haver alguns elements que defineixen una política de RSE. Però és una novetat en el sentit que ens trobem en un context en el qual s'estan redefinint les relacions entre empresa i societat. La RSE és aquí l'expressió d'una visió estratègica que articula un projecte d'empresa capaç d'actuar coherentment des del compromís amb uns valors que l'empresa ha interioritzat.

De fet, aquestes tres perspectives no es donen en estat pur. Una empresa hi pot oscil·lar entre algunes. Fins i tot dins d'una mateixa empresa hi pot haver directius o departaments més pròxims a cada una. És comprensible, en la mesura que la RSE no és un estat, sinó un procés. I en RSE el que importa és el procés, i que aquest procés sigui l'expressió d'una dinàmica i un compromís coherents i transparentes per part de l'empresa. Perquè el que menys es tolera (dins i fora de l'empresa) és que el discurs sobre la RSE s'utilitzi per dissimular altres dèficits.

Possiblement avui ens trobem més còmodes amb el llenguatge de la RSE que amb el de l'ètica perquè ens resulta més fàcil avaluar resultats que navegar en el procel·lós mar postmodern de l'ètica. Probablement parlar de responsabilitat (i, per tant, d'actuacions i de presa de decisions) resulta més proper a una sensibilitat managerial. Però crec que al final del recorregut per la RSE —final no pas imminent— caldrà que ens retrobem amb l'ètica. Perquè parlar de RSE ens recorda que no es tracta de retòrica, sinó de models de gestió. Però parlar d'ètica ens recorda que un model de gestió sempre comporta un model de persona i un model de societat.

2. RSE: PERÒ QUÈ VOL DIR SOCIAL?

Quan ens preguntem per l'impacte social de les empreses, la primera qüestió que se'ns planteja és precisament la imprecisió del terme *social*, una imprecisió que no sempre resulta un bon punt d'ajuda per traduir-lo en termes de gestió. La diversitat d'usos del terme *social* —especialment en els debats sobre la RSE— ha portat que sovint s'utilitzin les mateixes paraules per dir coses substancialment diferents. Així, la S de RSE s'ha entès:

- Com la relació de l'empresa amb determinats *stakeholders* del seu entorn social, habitualment no vinculats directament a la seva activitat empresarial.
- Com una dimensió o un aspecte que, en diversos graus i intensitats, és inherent a la relació amb tots els *stakeholders*, i que cal tenir en compte junt amb altres dimensions o aspectes.
- Com una manera de comprendre la gestió i l'excel·lència empresarials, la qual cosa inclou tenir en compte tots els *stakeholders*.
- Com un compromís i uns objectius que van més enllà dels específics del negoci, que són compartits amb altres *stakeholders*, i que situen l'actuació de l'empresa en un horitzó de comprensió que esdevé també referència per a tothom.
- Com l'eix del discurs que legitima la RSE (*l'aspecte social*) enfront d'altres aspectes del discurs sobre l'empresa (com ara *l'econòmic, el mediambiental, el managerial, l'ètic*, etc.), contrastant-hi o complementant-los.

No ens ha d'estranyar, doncs, que alguns malentesos en els debats econòmics, polítics i socials que abunden sobre el tema siguin deguts, senzillament, al fet que amb les mateixes paraules

se sostenen visions diferents, i fins i tot oposades, del que hi ha realment en joc, així com les respectives, i no menys diverses, estratègies.

A més, la S de la RSE no deixa de presentar dificultats de comprensió i de comunicació. Recordem, entre d'altres, que al·ludeix alhora a la totalitat i a una part del concepte; que facilita la contraposició entre l'aspecte social i l'econòmic, o la curiosa consideració del que és social com una cosa estranya i afegida a l'empresa (en tant que institució primàriament econòmica); que difícilment reflecteix de manera òbvia els aspectes ambientals; que facilita un debat irresoluble sobre l'abast i la concreció del que és social a la pràctica, o que no permet aclarir fins a quin punt és exigible la RSE.

D'altra banda, parlar de *responsabilitat social* sembla que planteja com a primera referència les conseqüències de les actuacions empresarials. Per això, quan es mesura l'impacte de les actuacions de l'empresa, no s'ha d'oblidar la S, però tampoc no s'ha de reduir tot a la S (si no és que aquesta S es refereix a la qüestió social en un sentit tan genèric que sigui, de fet, una mena de contenidor). Això és així, entre altres raons, perquè l'empresa no es relaciona amb la societat, sinó amb els *stakeholders*, i consegüentment la gestió de l'impacte social és la gestió de l'impacte de les actuacions de l'empresa en aquesta xarxa de relacions. Al mateix temps, la realitat del nostre món interdependent ens impedeix de concebre aquestes relacions de manera unidireccional, únicament des de l'empresa cap als *stakeholders*: la gestió d'una responsabilitat relacional requereix una empresa no solament capaç d'actuar, sinó també capaç d'escoltar. I per això el diàleg amb els diversos *stakeholders* es converteix en un element estructurador de l'exercici de la gestió d'aquestes relacions.

2.1. Parlem de *stakeholders*

El terme *stakeholder* va aparèixer per primera vegada l'any 1963 en un memoràndum del Stanford Research Institute. En aquella primera definició es concebia els *stakeholders* en funció de la supervivència corporativa: grups sense el suport dels quals l'organització deixaria d'existir. Des del principi, doncs, tenim els tres elements que persistiran al llarg de tot el debat sobre els *stakeholders*: l'empresa, els altres actors que s'hi relacionen i la naturalesa d'aquesta relació. Tot el debat en relació amb els *stakeholders* girarà sempre, en darrer terme, al voltant d'aquests tres elements. A aquesta primera definició en seguiran d'altres, entre les quals cal destacar, per la rellevància que ha tingut, la de Freeman: qualsevol individu o grup que pot afectar la consecució dels objectius de l'organització o en pot ser afectat.

El mateix terme triat, tot i essent brillant i expressiu, arrossega a la pregunta pel contrast i, alhora, la relació amb els *stockholders* (accionistes). Quina relació hi ha entre l'enfocament *stakeholder* i l'enfocament *stockholder*? El primer s'oposa al segon? L'integra? El supera? O senzillament el fa més sofisticat? Des del primer moment, veus prou rellevants com és ara Freeman van assenyalar que, tant des de la teoria com des del *management*, parlar de *stakeholders* comportava un canvi en la manera de pensar l'actuació de l'empresa i la seva valoració: el pas dels accionistes als *stakeholders*. En aquest sentit, no s'ha d'oblidar que el desenvolupament de la teoria dels *stakeholders* ha estat intrínsecament lligat al debat sobre la responsabilitat social de l'empresa.

El problema de la relació entre l'enfocament als accionistes i l'enfocament als *stakeholders* remet, per damunt de tot, a la gestió: es refereix a què han de fer els directius i a què n'ha de guiar l'acció. I no tan sols què la guia, sinó també què la legitima. Per això tant en les versions més combatives (Friedman: la responsabilitat social de l'empresa és augmentar els beneficis) com en les més matisades (preeminència de la relació amb els accionistes per damunt d'altres *stakeholders*), la qüestió de la prioritat —o no— dels accionistes marca una línia divisòria en la manera d'acostar-se a la comprensió dels *stakeholders*. Avui, a sobre, cal afegir que no hi ha cap evidència que els inversors es plantegin les inversions d'una única manera o des d'una perspectiva homogènia: la diversitat d'interessos, prioritats i perspectives temporals és cada vegada més un fet entre ells. A més, hi ha inversors que valoren les inversions des de criteris econòmics i socials alhora, tal com posa de manifest el creixement de les inversions socialment responsables.

Ara bé, és evident que l'enfocament als *stakeholders* fa inseparable el debat sobre el model d'empresa del debat sobre el model de gestió. Conseqüentment, atès que una teoria de l'empresa en clau *stakeholder* ha de redefinir el propòsit de l'empresa, aquesta redefinició afecta també la comprensió de l'èxit i dels resultats corporatius i, en conseqüència, la comprensió de com ha de ser gestionada l'empresa.

2.2. És tan obvi identificar els *stakeholders*?

Pot semblar, doncs, que el criteri de demarcació entre diferents aproximacions als *stakeholders* se situa en l'àmbit valoratiu i normatiu, una vegada que hem reconegut que s'ha d'evitar el risc de convertir una constatació sociològica en una prescripció gerencial. Però, de fet, molts plantejaments referits als *stakeholders* es basen en una identificació dels *stakeholders* que, suposadament, no hauria de presentar més problemes que el de fer una observació prou detallada.

De tota manera, tampoc no hi ha hagut coincidència en els mecanismes d'identificació i anàlisi. Qui decideix quins grups són *stakeholders* en un context determinat? El problema de fons és que la idea d'una aproximació merament descriptiva als *stakeholders* exempta de valors és una contradicció de termes, a causa dels elements que conflueixen en la seva identificació. Al capdavant, els atributs dels *stakeholders* són construccions socials, i no la realitat objectiva, i, per tant, tota identificació de *stakeholders* només es pot fer des d'assumpcions. O, dit amb unes altres paraules, quan identifiquem i descobrim els *stakeholders*, el que descrivim i posem de manifest simultàniament és com entenem la mateixa naturalesa de l'empresa i dels negocis, que és el que ens permet fer qualsevol descripció.

Per tant, no podem parlar de *stakeholders* si, de manera simultània, no posem de manifest els valors, criteris i concepcions que fan que els reconeguem i els jerarquitzem com a tals. Cap teoria dels *stakeholders* no és possible si no reconeix que només des d'una visió densa en valors sobre l'empresa i les seves relacions poden identificar els elements que les configuren: qui són els actors rellevants, quins interessos i quins poders es prenen en consideració, en quins àmbits es considera pertinent parlar d'*afectar* o de *ser afectat*, qui i com estableix què s'entén per *èxit* i per *resultats corporatius*, etc. L'enfocament als *stakeholders*, en definitiva, comporta articular, expressar, analitzar i entendre les relacions corporatives.

Més enllà de l'atomisme d'una agregació de relacions, també cal preguntar-se si els *stakeholders* disposen d'un marc de comprensió que estableixi i doni sentit a aquestes relacions i permeti regular-les i entendre-les. Un marc de comprensió que, en primer lloc, permeti explicitar quins són la finalitat i el propòsit de l'empresa, i no solament quins en són els interessos, i que, en segon lloc, permeti explicitar els valors, drets i deures dels *stakeholders* involucrats partint d'una visió global de la societat, i de la contribució específica que l'empresa fa a la societat en la qual opera.

En darrer terme, tot debat sobre teories dels *stakeholders* és també un debat antropològic i social, perquè tant la identificació descriptiva com les propostes prescriptives relatives als *stakeholders* pressuposen algun model antropològic i una visió de quin és el rol social de les empreses. No es pot parlar de *stakeholders* sense tenir presents els valors que els diversos actors identifiquen com a configuradors d'aquesta relació. Una relació entre *stakeholders* no solament està carregada d'interessos, sinó que també és densa en valors i, conseqüentment, tot discurs sobre els *stakeholders* necessita un model de comprensió dels valors que estructurin aquesta relació.

Així, doncs, en tota relació amb *stakeholders* no solament hi ha interessos en joc; també hi ha necessitats, valors i principis. I precisament per aquest motiu qualsevol reflexió sobre els *stakeholders* planteja més aviat abans que després la pregunta per la seva jerarquització. Identificar algú com a *stakeholder* no indica, per si mateix, quin interès hi ha, o quin tipus d'interès hi ha; ni tampoc aclareix fins a quin punt o amb quina atenció s'hauria de considerar aquest interès. No solament s'ha d'identificar el que hi ha en joc en cada relació, sinó que cal implicar-se a establir la qualitat d'aquesta relació: el fet que es constati una relació no ens diu res en si mateix sobre el significat d'aquesta relació per a cada un dels involucrats.

S'ha dit que no s'han de considerar només els interessos, sinó també la capacitat d'influència i el poder. Però definir els *stakeholders* en termes del poder que tenen per influir és perfectament compatible amb les demandes de l'estratègia empresarial. L'existència de relacions de poder i d'interès planteja necessàriament la pregunta per la legitimitat d'ambdós. I això val per als dos pols de la relació, no només per a l'empresa. Un dels riscos més grans del debat sobre la RSE és que s'estengui una interpretació segons la qual les expectatives i demandes *socials* envers l'empresa és poden ampliar indefinidament, i que la seva rellevància pràctica només depèn del poder d'influència de qui les reclama.

Així, doncs, des del punt de vista teòric tot discurs sobre *stakeholders* incorpora necessàriament sempre, i de manera inseparable, descripció, estratègia, valors i principis. I, des del punt de vista pràctic, la naturalesa de les relacions amb els *stakeholders* no és universalment vàlida, sinó més aviat contingent, i depèn de la situació per la qual passa l'organització. En definitiva, *l'eix de tot enfocament als stakeholders són els actors en el context de la relació, i no els actors com a preexistents a la relació que estableixen*. Un enfocament *stakeholder* que es prengui seriosament a si mateix recolza sobre una visió relacional de l'empresa. Per això cada model de relació amb els *stakeholders* que adopti una empresa configura un model de RSE. La RSE no és res més que la manera com l'empresa defineix i gestiona la relació amb els seus *stakeholders*.

3. LA RSE SUPOSA UNA EMPRESA RELACIONAL

Amb la RSE ens trobem, doncs, més enllà del debat sobre les relacions entre empresa i societat. Perquè, des d'aquesta perspectiva, el problema és la *i*. El que ens hem de plantejar és el paper i el propòsit de l'empresa *en* la societat. Perquè les empreses no s'entenen al marge de la societat, com si fossin una organització que justifica per si mateixa la seva existència. Per consegüent, ens hem de preguntar si la perspectiva des de la qual pensem i desenvolupem l'enfocament *stakeholder* situa l'empresa en el centre o la considera com un node en un sistema de relacions. La capacitat de veure els reptes i les oportunitats en clau de sistema no és incompatible —al contrari— amb la necessitat d'afrontar les relacions amb els *stakeholders* des de la perspectiva de l'empresa, ja que aquesta perspectiva és capaç de tenir en compte el marc de referència social. Però, en canvi, una visió dels *stakeholders* que només es plantegi des de l'empresa centrada en si mateixa els subordina a una gestió de les relacions que és incapaç de veure-hi alguna cosa més que una projecció dels interessos de l'empresa.

Avui ens plantejem d'una manera nova si el món es pot convertir en un lloc per a tothom (Barber) o si vivim en un món desbocat (Giddens). La necessitat de governança dels processos de globalització ja no involucra només els governs i les institucions polítiques: és indispensable l'aliança entre els diversos actors, i la seva coresponsabilització, sobretot pel que fa a la creació d'acords bàsics compartits.

Un dels elements que vertebreren tots aquests nous processos socials i empresarials és el pas cap al que s'ha anomenat *la societat xarxa* (Castells). És l'emergència de la societat xarxa la que justifica i fa necessari que l'enfocament de les relacions amb els *stakeholders* deixi d'estar centrat en l'empresa i es plantegi també des d'una visió sistèmica.

La referència per entendre l'organització és la xarxa, i l'organització passa a ser un nus de les xarxes en què s'insereix. Però no n'és el centre, entre altres raons perquè una xarxa no es defineix a partir d'un centre. Això significa que les relacions amb els *stakeholders* no es poden plantejar com a relacions segregades o diàdiques, d'un en un, assumpció que sol ser el substrat de moltes teories sobre els *stakeholders*. L'organització no és el centre de la xarxa, i per això entendre'n la situació com un element en un sistema de relacions permet entendre més bé com enfocar les interaccions amb els diversos *stakeholders*.

Això ens obliga a modificar les nostres assumpcions. Ja no es tracta només de veure les relacions amb els *stakeholders* des del binomi conseqüencialista *afectar-ser afectat*. Es tracta també de pensar en clau d'interdependència i, consegüentment, de passar de parlar de la responsabilitat

a parlar de la corresponsabilitat. Això és, per cert, el que justifica passar de parlar de *responsabilitat social de l'empresa* a parlar de *responsabilitat social de les organitzacions*. Quan es deixa de considerar l'empresa com a centre de l'univers i la veiem inscrita en relacions d'interdependència en la seva xarxa de relacions, això ens obliga a parlar de responsabilitats compartides, i desemboca en la necessitat d'una aproximació responsable als *stakeholders* per part de totes les organitzacions, siguin privades, públiques o del sector social.

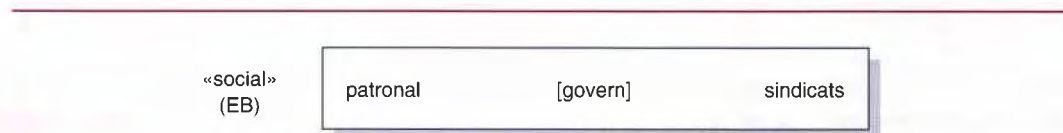
Per això creiem que té sentit no limitar-se a veure els *stakeholders* tan sols com un conjunt de relacions diàdiques que cal gestionar. Necessitem una visió dels *stakeholders* més basada en xarxes i més orientada a processos. Serà en aquest marc on construirem la confiança i els compromisos; i serà en aquest marc on afrontarem les diferències i els inevitables conflictes que també configuren a la pràctica les relacions amb els *stakeholders*. Construir aquesta relació complexa vol dir narrar-la, explicitar-la, elaborar-la, entendre-la i donar-li significat. I fer-ho tenint en compte els interessos, valors i principis que hi ha en joc. Però, sobretot, fer-ho sabent que cal construir —i tenir cura de— un espai en el qual siguin possibles el diàleg, la confiança i, en algun sentit, la col·laboració.

L'enfocament als *stakeholders* és indispensable avui per pensar l'empresa i qualsevol organització. Però ens enganyariem si creguéssim que qualsevol discurs corporatiu sobre *stakeholders* recolza sobre si mateix. L'elaboració d'un discurs sobre *stakeholders* sempre s'estructura des de l'assumpció (implícita o explícita) d'un model d'empresa, d'un model de gestió, d'un model d'identificació de *stakeholders*, d'un model d'explicitació de valors i d'un model de legitimació. Reconèixer que sempre que es parla de *stakeholders* es parla des d'assumpcions, ens permet entendre que una aproximació als *stakeholders* és més una mirada i una narrativa sobre l'empresa que una teoria. Aquest enfocament es concreta en una manera d'entendre els tres elements que el constitueixen: l'organització, els actors que s'hi relacionen i la naturalesa d'aquesta relació. Creiem que avui no podem parlar dels *stakeholders* des de la perspectiva d'una organització centrada en ella mateixa i que només sigui capaç de veure el món des de si mateixa. La societat emergent és una societat xarxa, feta d'interdependències, que exigeix que els diversos actors siguin capaços de veure's ells mateixos i les seves pràctiques també des de la perspectiva d'aquest sistema d'interdependències.

La RSE, resultat de noves formes d'interdependències

Partir de la realitat —de la interdependència— ens pot ajudar a entendre millor per què la RSE ha assolit la importància que ha assolit. De fet, una de les qüestions recurrents de l'evolució de la RSE ha estat el comentari que no es tracta de res de nou, que d'això se n'ha parlat sempre i que som davant de l'etern retorn d'una retòrica que té un component cíclic en el món empresarial. Això seria veritat (i només molt parcialment) si forméssim part de la llarga llista d'addictes a utilitzar denominacions, terminologies i afirmacions fora de context, com si tinguessin vida pròpia. Però no és aquest el cas, ans al contrari. Els termes actuals en què és planteja la RSE tenen un perfil propi, precisament perquè són el resultat d'un recorregut que, en pocs anys, ha canviat l'ecosistema de relacions del món empresarial.

QUADRE 1

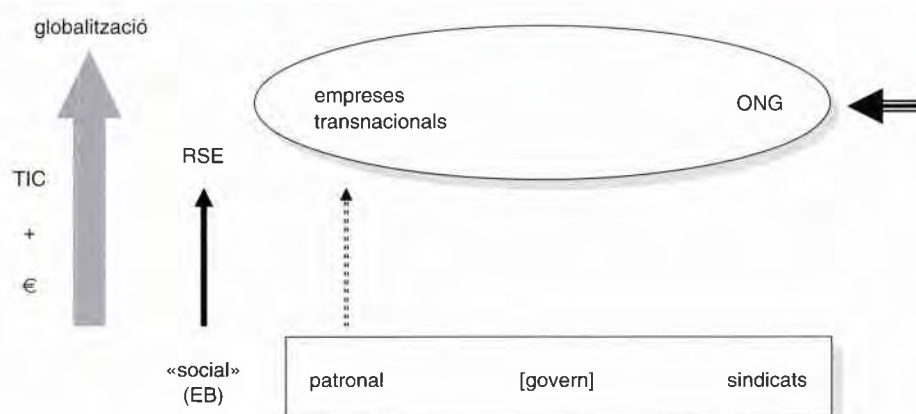


Font: Josep M. Lozano. ESADE.

En el context de l'estat del benestar, quan hom parlava de la *qüestió social* referida a l'activitat empresarial pensava en uns interlocutors ben establerts i definits: les patronals, els sindicats

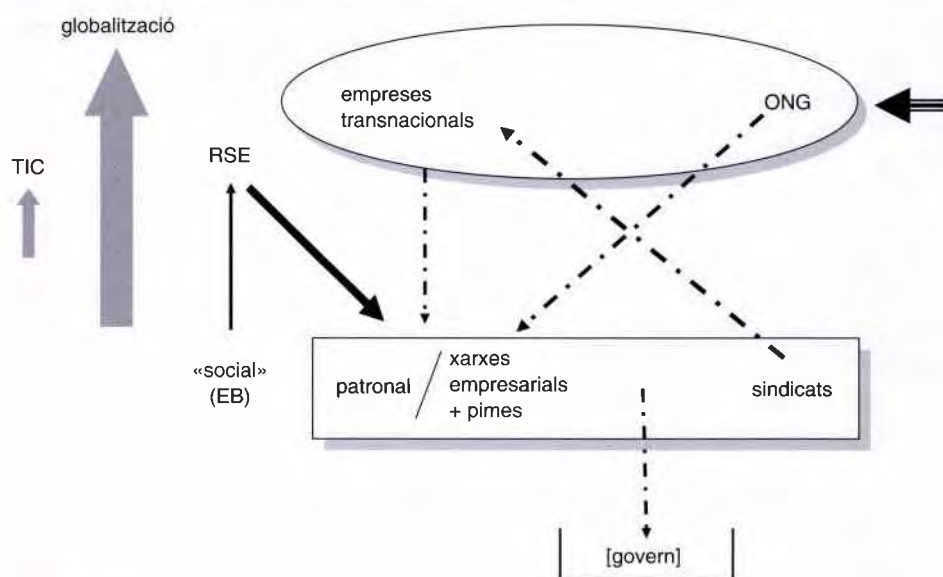
i els governs fent una funció alhora facilitadora i promotora. Els substantius que eren qualificats per *social* eren diversos: pacte, diàleg, acord i semblants. Però els actors eren aquests. I ho eren fins al punt que en algun moment del procés alguns poden haver tingut la temptació de creure que el vincle entre *empresa* i *social* era competència seva, i que qualsevol que s'hi volgués posar era un sobrevingut. Era un plantejament coherent amb la societat industrial, en què la *qüestió social* era gairebé sinònima de la *qüestió obrera*. Recordar això no respon a una pruija historicista, sinó que és també un avís: parlar de RSE no ha de ser una coartada per encobrir retrocessos en les conquestes laborals o, simplement, males pràctiques laborals. Si fos això, simplement, no estariem parlant de RSE. Però quan parlem de RSE no parlem de retrocessos, sinó d'uns canvis que inclouen els aspectes laborals convencionals, però que els desborden i van més enllà. Ara bé, els canvis en el desenvolupament de la RSE estan lligats indissolublement als processos de globalització.

QUADRE 2



Font: Josep M. Lazano. ESADE.

Entre els diversos aspectes involucrats a considerar, en voldria subratllar dos: el desenvolupament de les tecnologies de la informació i la mundialització dels mercats financers, amb la consegüent aparició i consolidació, en aquest darrer cas, de les inversions socialment responsables. I al darrere d'ambdós l'aparició d'un actor: la societat civil global, amb la seva infinita varietat d'ONG, organitzacions socials, etc. Crec que la redefinició del discurs sobre la RSE ha estat propiciat pel trobament, sovint conflictiu, entre les empreses globals, d'una banda, i les organitzacions de la societat civil global, de l'altra. Les organitzacions socials s'han mobilitzat per escrutar les pràctiques empresarials, i denunciar aquelles actuacions que consideraven reproables, amb el consegüent risc que això suposa per a les empreses pel que fa a la reputació. Però les organitzacions socials també van ser a l'origen de les inversions socialment responsables, que han donat lloc, entre d'altres, a l'existència d'inversors institucionals i índexs especialitzats que cada vegada tenen més impacte tant en la cotització com, sobretot, en el reconeixement de les empreses. Tot plegat ha donat lloc que les empreses hagin d'incorporar a les seves agendes reptes de gestió amb els quals no estaven acostumades a encarar-se, i també que hagin hagut d'aprendre a relacionar-se amb uns actors amb els quals potser no estaven tan acostumades a tractar. En un món global i interconnectat la visió que es té de les empreses i del seu poder i, alhora, les expectatives que s'hi projecten queden substancialment modificats.



Font: Josep M. Lozano. ESADE.

Finalment, a conseqüència d'això anterior es produeix una redefinició de la situació en els diversos països.

— El discurs sobre la RSE, en primer lloc, retorna a cada país sota la forma de noves pràctiques i activitats empresarials, i també sota la forma d'un discurs que guanya entitat pròpia i que vol redefinir els paràmetres de la legitimitat empresarial.

— En segon lloc, genera canvis en les organitzacions empresarials. Les organitzacions empresarials convencionals es troben amb una qüestió que no respon a la lògica de l'actuació territorial. Es troben davant d'una qüestió que comporta un discurs i unes exigències globals sobre l'empresa, i alhora una aproximació a la qüestió que es planteja en clau de voluntarietat. Això fa que en un primer moment adoptin un to més aviat defensiu, si no clarament contrari (amb honroses excepcions), entre altres raons perquè hi veuen primordialment un elevat risc d'increment de costos i d'increment de regulacions. Paral·lelament, les empreses que han protagonitzat el gir vers la RSE creen noves xarxes de relacions i espais de trobada específics per tal de poder compartir i aprofundir les respostes que es poden donar a aquesta nova problemàtica. I apareix com una qüestió cada vegada més rellevant la importància d'incorporar-hi les pimes, de manera adequada a les seves peculiaritats.

— A partir de les experiències generades per la nova situació, les ONG passen a voler jugar un paper més rellevant com a interlocutores de les empreses. Aquesta relació pot anar de la confrontació a la col·laboració, però en tot cas passen a aparèixer com uns actors indispensables en aquest joc, i en conseqüència això genera noves preguntes i debats sobre la legitimitat del seu rol, de la seva manera d'actuar i d'organitzar-se i de les seves pretensions.

— Per als sindicats, en un primer moment la RSE era una aproximació que canviava el discurs i l'agenda de la problemàtica *social* de l'empresa i, alhora, podia suposar una relativa pèrdua d'exclusivitat en les relacions amb l'empresa sobre qüestions socials. Però progressivament, sobretot per part dels sectors més lúcids i més atents als processos de canvi econòmic i social, la RSE és vista com una oportunitat i, alhora, com el repte d'ampliar tant l'agenda de preocupacions de l'acció sindical com l'abast geogràfic.

— Els governs es van poder sentir desplaçats per diversos motius. La RSE és una qüestió sobre la qual hi ha un consens molt gran quant al seu caràcter voluntari, i la temptació d'identificar la pròpia capacitat d'acció amb regulació no sempre queda bandejada: en conseqüència, es troben davant d'un plantejament que qüestiona l'ús de l'instrument amb el qual se solen sentir més còmodes (la regulació). La RSE incorpora més actors al diàleg amb les empreses, amb relació als quals els governs i les administracions no sempre veuen clar quin paper han de jugar-hi. La RSE és una visió sobre les actuacions de les empreses que no coneix límits territorials, i els governs i les administracions tenen un marc institucional clarament territorial. Excepte algunes iniciatives amb una extraordinària capacitat de visió, no és fins molt recentment que es comença a veure el sentit al fet que els governs tinguin una política de RSE.

— Finalment, cal no oblidar que l'escenari on es juga l'agenda, l'impacte i el desenvolupament de la RSE són els mitjans de comunicació, el paper dels quals és decisiu en tots i cadascun dels aspectes de la RSE... cosa que genera noves preguntes, i també crítiques, sobre les seves pròpies responsabilitats en tot el procés.

Ens trobem, doncs, en una situació en què la RSE, per una banda, ha fet eclosió en la pretensió de proposar una nova mirada sobre l'empresa, coherent amb els processos de canvis econòmics, polítics i socials dels darrers anys, i, per una altra, ha esclatat en una agenda de temes i qüestions a tractar cada vegada més gran i dispersa. Potser al final, sense negligir tots aquests punts, caldrà retornar a preguntes de caràcter més fonamental per tal de no perdre la visió del bosc de la RSE a causa de la fixació en els arbres de la seva pròpia proliferació temàtica i, anant més enllà, recuperar la pregunta pel marc de referència ètic on se situa.

Al final, caldrà retornar a l'ètica: la riquesa ètica de les nacions

És veritat que darrerament s'ha produït una autèntica explosió de les qüestions relacionades amb la responsabilitat social de l'empresa: memòries, polítiques de conciliació amb la vida familiar, acció social... La llista creix de dia en dia. És per això que correm el risc de dispersar-nos en la diversitat dels temes de l'agenda. I l'obsessió per fer alguna cosa per tal d'estar al dia ens pot fer oblidar que el desenvolupament de la RSE no es pot plantejar seriosament si no es vincula de manera simultània a una visió de l'empresa i a una visió del país. No neguem la necessitat de moltes iniciatives concretes. Però considerem que l'única manera de no reduir la RSE a una moda o un nou producte de consultoria és no oblidar que representa una gran oportunitat per reelaborar un projecte d'empresa i de país.

El debat sobre la RSE posa en relleu que en un món globalitzat no tan sols competeixen els productes i serveis, sinó també els models d'organització i de gestió (cosa que sovint s'oblida). I també competeixen models de país. Per això és cada vegada més necessari que cada empresa i cada país configuren la seva aproximació a la RSE. Aproximació que ningú no fa en el buit o partint de zero, sinó reelaborant l'agenda de la RSE des de la pròpia tradició empresarial, social i cultural.

No hi pot haver empreses amb èxit en països fracassats, i viceversa. Per això M. Porter parla de l'avantatge competitiu de les nacions. Perquè el desenvolupament econòmic està vinculat al teixit de relacions socials i culturals en què es produeix l'activitat empresarial, i en el qual aquestes relacions es reforcen mútuament. No hi ha una empresa realment viable que no estigui vinculada en algun grau al territori en què s'insereix. El que resulta una novetat avui dia, amb el predomini creixent de les xarxes, és que aquesta implicació mútua en el territori i amb el territori s'ha de construir deliberadament, perquè ja no ve donada per la inèrcia d'una societat més o menys estable i confortablement establerta.

El nou canvi d'accent que vivim ara és el de plantejar la relació entre l'avantatge competitiu de les nacions i la riquesa ètica de les nacions. Consisteix sobretot en la qualitat amb què actuen els professionals, en la coherència i la consistència del marc institucional, en els valors de referència que configuren les relacions socials i la vida de les organitzacions. Per això, impulsar i

fomentar el desenvolupament de la RSE en el marc d'una nació és una de les pedres de toc que permet l'articulació de l'avantatge competitiu i de la riquesa ètica. Perquè ajuda a vertebrar explícitament una visió de l'empresa i una visió del país en el context d'un món globalitzat. La RSE contribueix a configurar un país com un espai en el qual economia i societat no es visquin esquizofrènicament i en el qual el lideratge es vinculi amb el compromís cívic i nacional.

Això no ens ha de fer oblidar que parlar de RSE és parlar d'empreses, i d'excel·lència empresarial. Conseqüentment, la RSE s'ha de gestionar i ha de ser gestionable. La clau, doncs, consisteix en com s'integra transversalment en els processos empresarials. Això significa que no es pot plantejar com una font de nous problemes i tensions per a les pimes, ni com una estratègia de legitimació ideològica per a les grans empreses. La diversitat d'aspectes que cobreix la RSE s'ha d'integrar en processos de millora i innovació empresarial. Des d'una visió de futur, la RSE s'ha de plantejar com una cosa lligada a la viabilitat i la supervivència de les empreses. Per això té tant de sentit que l'Acord Estratègic que es va signar a Catalunya parli d'impulsar una *competitivitat responsable i sostenible*.

Per a això necessitem lideratge, compromís i convicció, especialment en l'àmbit empresarial però també en el polític i social. Necessitem crear un espai públic en què sigui possible compartir, disseminar i reconèixer experiències significatives. Necessitem enfortir una cultura empresarial oberta al diàleg i al partenariat. Necessitem que l'agenda de la RSE es concreti en clau estrictament empresarial.

Però la societat del coneixement, organitzada en xarxes, ens obliga a replantejar la vinculació entre l'avantatge competitiu de les nacions i la riquesa ètica d'aquestes. La pregunta per la riquesa ètica de les nacions es planteja quan descobrim que són els valors els que fan possibles les pràctiques i les accions socials, siguin aquestes econòmiques, professionals, associatives o polítiques. Una nació és també un espai moral, en el qual ha de ser possible sobreviure, conviure i viure amb sentit (o, al contrari, pot ser també un espai immoral en què regni la corrupció, la injustícia i la incivilitat). La responsabilitat de la seva riquesa ètica correspon a tots els actors socials, i depèn de les pràctiques quotidianes. Per això el desenvolupament de la riquesa ètica de les nacions és la clau per explicar si ens trobem —o no— davant una societat desmoralitzada, en el doble sentit de l'expressió.

Per tant, la RSE ens porta a plantejar-nos si el nostre país és capaç de construir-se com un espai econòmic i social, perquè la RSE tracta també de com prenen posició i es diferencien les empreses i els països en un món interdependent. Potser el repte consisteix en què, en un món globalitzat, el *made in Catalonia* s'associï no tan sols a la qualitat dels nostres productes i serveis, sinó també a la responsabilitat, credibilitat i sostenibilitat de les nostres empreses.

Bibliografia

- AUSTIN, James E. (2000): *The Collaboration Challenge*. San Francisco: Jossey Bass. [El desafío de la colaboración. Buenos Aires: Granica, 2003]
- BARBER, Benjamin R. (1998): *A Place for Us*. Nova York: Hill and Wang. [Un lugar para todos. Barcelona: Paidós]
- BURKE, E. M. (1999): *Corporate Community Relations. The Principle of the Neighbor of Choice*. Londres: Quorum Books.
- CARROLL, Archie B. (1979): «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance». *Academy of Management Review*, vol. 4(4), p. 497-505.
- CARROLL, Archie B. (1991): «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders». *Business Horizons*, (juliol-agost), p. 39-48.
- CARROLL, Archie B. (1999): «Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct». *Business & Society*, vol. 38(3), p. 268-295.
- CARROLL, Archie B.; BUCHHOLTZ, Ann K. (2003): *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*. Mason: South-Western.
- CARROLL, Archie B.; NÄSI, J. (1997): «Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference». *Business Ethics – A European Review*, vol. 6(1), p. 46-51. [DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The Corporation and its Stakeholders. Toronto: University of Toronto Press, 1998, p. 71-80]
- CLARKSON, M. B. (1995): «A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance». *Academy of Management Review*, vol. 20(1), p. 92-117.
- COMISIÓN EUROPEA (2001): *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: ESADE.
- CRAGG, Wesley (2002): «Business Ethics and Stakeholder Theory». *Business Ethics Quarterly*, 12(2), p. 113-142.
- DALTON, D. R.; DAILY, C. M. (1991): «The constituents of corporate responsibility: separate, but not not separable, interests?». *Business Horizons*, (juliol-agost), p. 74-78.

- DONALDSON, T. (2001): «The Ethical Wealth of Nations». *Journal of Business Ethics*, 31, p. 25-36.
- DONALDSON, Thomas; DUNFEE, Thomas (1999): *Ties That Bind*. Boston: Harvard Business Review.
- ELKINGTON, John (1997): *Cannibals with Forks. The triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola: New Society Publishers.
- FISHER, J. (2004): «Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts». *Journal of Business Ethics*, 52, p. 391-400.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. (1983): «Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance». *California Management Review*, vol. 25(3), p. 88-106.
- GARRIGA, Elisabet; MELÉ, Domènec (2004): «Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory». *Journal of Business Ethics*, 53, p. 51-71.
- GIDDENS, A. (1999): *Runaway World*. Londres: Profile Books. [Un mundo desbocado. Los efectos de la globalización en nuestras vidas. Madrid: Taurus, 2000]
- HANDY, Charles (2002): «What's Business For?». *Harvard Business Review*, (diciembre), p. 49-55.
- LOZANO, Josep M. (1999): *Ética y empresa*. Madrid: Trotta.
- LOZANO, Josep M. (2002): *La empresa ciudadana. Un reto de innovación*. Barcelona: ESADE.
- LOZANO, Josep M. (2004): «What Is a Successful Company? A Path to Understanding Accountability». A: BRENKERT, George. *Corporate Integrity & Accountability*, Londres: Sage, p. 100-114.
- LOZANO, Josep M.; ALBAREDA, Laura; YSA, Tamyko; ROSCHER, Heike; MARCUCCIO, Manila (2005): *Los gobiernos y la responsabilidad social de las empresas*. Barcelona: Granica.
- MARREWIK, Marcel van (2003): «Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion». *Journal of Business Ethics*, 44, p. 95-105.
- MIRALLES, Josep (2004): «Ètica empresarial y globalización». *Brotéria*, 159 (5), p. 419-440.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. (1997): «Toward a Theory of Stakeholder Identification and Sleince: Defining the Principle of Who and What Really Counts». *Academy of Management Review*, vol. 22(4), p. 853-886. [DONALDSON, T.; PRESTON, L. E.: The Corporation and its Stakeholders. Toronto: University of Toronto Press, 1998, p. 275-313]
- ORTS, Eric W.; STRUDLER, Alan (2002): «The Ethical and Environmental Limits of Stakeholder Theory». *Business Ethics Quarterly*, 12 (2), p. 215-234.
- PORTER, Michael P. (1990): *The competitive advantage of nations*. Nova York: Free Press.
- POST, James E.; PRESTON, Lee E.; SACHS, Sybille (2002): *Redefining the Corporation*. Standford: Standford University Press.
- SMITH, N. C. (2003): «Corporate Social Responsibility: Whether or How?». *California Management Review*, 45(4), p. 52-76.
- WHEELER, D.; SILLANPÄÄ, M. (1997): *The Stakeholder Corporation*. Londres: Pitman.
- WHETTEN, D.; RANDS, G.; GODFREY, P. (2001): «What are the responsibilities of business to society?». A: PETTEGREW *et al.* *Handbook of strategy and management*. Londres: Sage, p. 373-408.

Entrevista a Manuel Conthe, president de la Comissió Nacional del Mercat de Valors

AURORA MASIP

Periodista

ENTREVISTA



«Estar a la CNMV és apassionant. Hi ha pocs llocs a l'administració espanyola tan apassionants com aquest». Així expressa Manuel Conthe la seva experiència de ja gairebé tres anys al capdavant de l'organisme que supervisa el mercat de valors. Tres anys molt moguts per sortides a borsa i opes (amb la d'Endesa de protagonista). De fet, ens rep el mateix dia que Enel acaba d'anunciar l'entrada a Endesa. Enmig d'un considerable enrenou a les borses, el president de la CNMV dedica una estona del seu temps a parlar d'una de les qüestions que més li apassiona i preocupa: el bon govern en les empreses cotitzades, conduït ara a partir dels criteris del Codi Unificat de Bon Govern, que s'ha batejat com a Codi Conthe. Creu el president de la CNMV que se li va posar aquest nom per dirigir millor les crítiques, encara que està orgullós de ser el nom visible d'un text que considera que és ja un referent en aquesta matèria.

Quin va ser l'origen del codi? Quins objectius pretenia?

L'origen està en un ordre ministerial de desembre de 2003, de Rodrigo Rato, que es va adonar que l'informe Aldama publicat el febrer d'aquell any havia modificat algunes recomanacions del codi Olivencia del 97 i no quedava clar quines havia canviat i quines no. I era poc després que s'aproves al Parlament la llei de Transparència, que obligava totes les empreses a publicar un informe anual de govern corporatiu. Llavors va encarregar a la CNMV que redactés un document únic en el qual es digués quines recomanacions eren les vigents, perquè així les cotitzades poguessin dir si les complien o no. Això va ser el desembre de 2003.

Però el nou codi és del 2006...

Sí, per algunes raons la CNMV no ho va complir immediatament. L'octubre de 2004 el nou equip pren posició i, entre els temes pendants, vam veure que hi havia aquesta petició del ministeri. Però, és clar, vam constatar que hi havia hagut novetats en matèria de bon govern; l'OCDE havia actualitzat els principis de govern corporatiu, la CE també havia fet algunes recomanacions, i ens va semblar que calia anar més enllà de refundre les recomanacions Aldama i Olivencia. I per això vam entendre que al govern li corresponia renovar el mandat a la CNMV, cosa que va fer al juliol de 2005. Es va crear un grup mixt entre administracions públiques i sector privat, al setembre va començar a treballar i al gener de 2006 es va presentar un primer projecte de recomanacions; es van sotmetre a exposició pública i al maig se'n va aprovar la versió definitiva.

El codi va tenir una allau de crítiques, especialment cap a la CNMV. Li va sorprendre, tenint en compte que l'elaboració havia estat feta entre moltes entitats i amb representació de diversos sectors?

No em va sorprendre i per dues raons. Primer, perquè en aquesta època els mitjans de comunicació estaven molt influïts en contra de la CNMV pel curs de l'OPA sobre Endesa, era un objectiu de crítica generalitzat (jo mantinc la tesi que els mitjans de comunicació a Espanya no són neutrals sinó que estan molt influïts per les grans societats cotitzades, per tant no donen una visió imparcial del món sinó la visió que els interessa a les grans societats, el gruix d'elles cotitzades i, per tant, no és una opinió imparcial).

I l'altre argument pel qual no li van estranyar les crítiques?

Doncs per una asimetria que hi ha en les reaccions públiques a les propostes de canvi, que ja es descrivia a l'època de Maquiavel, en *El Príncep*, quan parla dels perills del reformador. Quan es produeix una reforma, els potencialment perjudicats li salten al coll al reformador des del primer moment, i els potencialment beneficiats són molt més passius, callen, amb la qual cosa el que surt a l'opinió pública és una mostra molt esbiaixada d'opinions, una mostra molt virulenta dels opositors al canvi i un silenci total dels defensors. O sigui que al reformador no li ha de tremolar el pols i ha d'aguantar el xàfec, perquè arriba un moment que tots aquells als qui en el fons agraden les reformes acaben dient-ho. Una sociòloga alemanya ho ha descrit i ho ha batejat com a espiral del silenci.

Com funciona aquesta espiral?

Si ets una empresa o un grup d'empreses influents i, gràcies a la teva influència sobre els mitjans de comunicació, aconsegueixes crear la impressió que les teves tesis particulars són les dominants, pots fer callar als qui no comparteixen aquest diagnòstic i, en la mesura que callen els qui no comparteixen l'opinió dominant, això enardeix els defensors de la tesi publicada, que segueixen escrivint articles, etcètera, i això condueix al silenci encara més agut dels qui no compar-

teixen aquesta tesi. Per tant, en els primers mesos d'una proposta de canvi, el que diuen els mitjans de comunicació és molt poc representatiu del que pensa la societat. Passat un cert temps, l'equilibri es restableix perquè, si al que ha impulsat la reforma no li tremolen les cames, la reforma s'acaba imposant i això fa que, automàticament, sigui més acceptada, pel senzill fet que una vegada que s'ha publicat la gent perd la por a donar-li suport.

La filosofia l'ajuda a aguantar les tempestes...

Sí, perquè el que ha passat amb el Codi Unificat també va passar amb la Llei de Mercats de Valors, del 88. Ara tots reconeixen que va ser innovadora i elogiada, però llavors es va aprovar amb el vot en contra del partit de l'oposició i, quan es va presentar, si un llegia la premsa semblava que era una salvatjada. És un fenomen inherent als processos de canvi polític. Quan hi ha una reforma, encara que sigui assenyada, has d'estar preparat per aguantar una tempesta d'hostilitat.

De tota manera, les crítiques van fer efecte, perquè el codi es va canviar i alguns diuen que molt.

És curiós perquè hi va haver dues tesis: la que va dir que els canvis havien estat cosmètics i la que va dir que s'havia modificat sensiblement com a conseqüència de la pressió. N'hi havia alguns que fins i tot deien que havíem cedit en l'essencial.

I vostè, què creu?

Jo crec que des del principi vam dir que hi havia coses que eren millorables i es van millorar i vam explicar per què. Per exemple, en el projecte original es feia massa èmfasi en els consellers independents i es prestava poca atenció als consellers dominicals (consellers designats per accionistes que no són dominants). Perquè els dominicals, com per exemple els designats per les caixes d'estalvi, tenen una especial legitimitat, fins i tot encara que a l'accionista dominant o als gestors no els agradi. L'accionista independent, si ho és de debò, també pot fer-ho, però el fet de no tenir al darrere un accionista clar, que hagi impulsat el seu nomenament, fa que de vegades aquests independents siguin més influenciables que els dominicals. En l'última versió del codi sí que es reflecteix aquesta idea que els dominicals, especialment quan no procedeixen de l'accionista dominant i quan es prenen les mesures oportunes perquè no hi hagi un abús de l'accionista majoritari sobre els minoritaris, compleixen una funció molt bona en matèria de govern corporatiu, que és poc coneguda en el món anglosaxó però que en països de l'Europa continental és molt elogiada.

El codi defensa especialment la figura del conseller independent, i marca alguns requisits perquè realment ho sigui.

El que procurem en el codi és fer de la paraula conseller independent una mena de marca legalment reservada; que la marca conseller independent no es pugui usar impunement o lliurement si no es compleixen certs requisits mínims. El codi diu: vostè faci el que vulgui però tingui un rigor mínim en usar la paraula conseller independent i que almenys compleixi aquestes condicions.

Ara bé, ser independent, és una garantia? Perquè pot ser que, si no té participació accionarial, tingui poc interès en l'empresa...

Per això crec que no s'ha de menysprear de cap manera la figura del conseller dominical, perquè els accionistes amb paquets significatius tenen un interès que els gestors funcionin bé. Miri, en matèria de govern corporatiu hi ha dos conflictes diferents. El primer és el clàssic del

món anglosaxó en societats on no hi ha accionistes significatius. És el problema de l'agència: el gestor, el president, posa la companyia al seu servei personal en lloc de posar-la al servei dels accionistes. Això es tradueix en el fet que es posa un sou molt elevat, es blindi, comença a fer compres d'empreses per aquí i per allà i el valor de l'acció pateix perquè aquestes decisions d'inversió són poc rendibles. Per això, van sorgir totes les iniciatives de bon govern del món anglosaxó. Una d'elles —que va néixer als Estats Units— és la de tenir un conseller independent dels gestors: un gran professional de prestigi, a qui nomenen conseller, que moltes vegades procedeix d'una altra empresa, és un gurú, un personatge de bona reputació i que és el garant que en el si d'aquest consell no es farà cap nyap perquè, si es fes, el primer que faria aquest conseller seria dimitir, es formaria un escàndol i la gent diria: ui, aquí hi ha d'haver problemes perquè aquest gran gurú ha dimitit.

S'aplica a Espanya?

Sí, en totes les empreses on no hi ha accionistes de control. Però, de fet, els problemes d'agència disminueixen quan hi ha un accionista dominant que és qui controla al gestor i fa pressió. Però això planteja un segon problema, que és que l'accionista dominant abusi i digui: aquest és el meu terreny i, llavors, l'empresa es converteixi en un *cortijo*, no del gestor sinó de l'accionista dominant, i es promogui que l'empresa faci coses per al seu interès particular i no per al comú dels accionistes. Aquest és el problema que en la literatura anglosaxona s'anomena els beneficis privats del control i en la normativa espanyola, fins i tot en el codi penal, es coneix com els acords abusius que imposa l'accionista majoritari als restants accionistes.

Com ho recull el Codi Unificat?

Per a això hi ha normes que penalitzen aquestes pràctiques i que estableixen controls sobre el que s'anomena operacions amb parts vinculades. Per exemple, si una empresa que jo controlo fa operacions amb mi, això ha d'estar subjecte a unes normes de publicitat especial. Cal fer una publicitat exhaustiva de totes les operacions d'una societat amb els seus accionistes significatius i, en alguns casos, hi ha d'haver un procediment d'aprovació especialment rigorós. En el Codi es marca que, quan hi ha una operació amb parts vinculades, ha de veure-la el comitè d'auditoria i informar-ne favorablement o aprovar-les una a una el consell d'administració. Una altra alternativa addicional és que hi hagi consellers independents, tant dels gestors com dels accionistes dominants, significatius.

El Codi Unificat, s'inspira en el model anglosaxó? No hi ha codis de govern corporatiu universalment acceptats?

No, perquè hi ha problemes diferents. Per al problema d'agència sí que poden existir criteris semblants. De tota manera, en els països no anglosaxons, on són molt freqüents els accionistes dominants, tenim un segon problema que és el del possible abús de l'accionista dominant. Aquí és on en el Codi Unificat hem intentat innovar una mica, perquè hem constatat que la figura del conseller dominical no és reconeguda com a tal en cap altre país excepte Mèxic. I això vol dir que a Espanya, en aquesta matèria, anem una mica més avançats, perquè li diem al pa pa i al vi vi. De fet, els consellers dominicals *de facto*, jo crec que existeixen arreu del món.

Com s'anomenen en altres països?

No s'anomenen de cap manera i en algun lloc al conseller designat per l'accionista dominical se li diu independent, cosa que és un disbarat. En canvi, a Espanya ja l'informe Olivencia va identificar la qüestió i va fer aquesta divisió, que és millor que la que existeix a la resta del món:

independents i no independents. En el Codi Unificat som més sofisticats i diem: executius externs i, dintre dels externs, els independents, els dominicals i els altres que no se sap si són carn o peix.

I que encara existeixen.

Sí, i en alguns casos està molt justificat, perquè pot haver-hi assessors de molta vàlua que tenen vincles o amb l'accionista dominant o amb els gestors però que tenen una vàlua personal que justifica que hi estiguin.

La llei Sarbanes-Oxley dels Estats Units, serveix com a referència?

Als Estats Units, en aquestes matèries de govern corporatiu, hi ha un sistema diferent perquè allà no és el sistema *complain or explain*, de complir o explicar. Allà hi ha uns requeriments de les borses de valors on has de complir les condicions i, si no ho fas, no pots cotitzar. A Europa això no existeix, no hi ha requisits de govern corporatiu per cotitzar, hi ha recomanacions i s'ha imposat la regla britànica de vostè digui si segueix o no segueix les recomanacions i expliqui per què no les compleix si no les compleix. El model americà és molt més imperatiu.

El fet que siguin normes de compliment voluntari, no implica que neixin coixes?

No, perquè crec que, si estan ben formulades i no se'n desvirtuen els conceptes, hi ha moltes empreses a les quals voluntàriament els interessarà complir les recomanacions.

Per convenciment o perquè ven?

Sí, per reputació. Si les recomanacions estan bé formulades —i jo crec que ho estan— a les empreses els interessa dir: jo en compleixo la major part, però no compleixo aquesta perquè crec que no s'adapta a mi o pel que sigui. És un mecanisme de prestigi i reputació i crec que per això moltes empreses cotitzades les seguiran, perquè són assenyades.

Pot suposar un excés de burocràcia per a les pimes?

No, perquè aquesta pregunta ja l'he feta a totes les societats que han sortit a cotitzar i pràcticament totes eren petites, i els deia: aquestes recomanacions a vostès els suposen un trastorn? I cap no m'ha dit que sí. A més, en aprovar les recomanacions finals se'n van suavitzar algunes en atenció a observacions que ens havien fet empreses de baixa capitalització.

Per exemple?

Per exemple, originalment dèiem que la recomanació era que hi hagués tres consellers independents en tot consell i, al final, la recomanació és que n'hi hagi un terç, d'independents, cosa que vol dir que en consells petits —de menys de 9 membres— n'hi ha prou que n'hi hagi dos. També es reconeix que un conseller independent pot considerar-se així encara que tingui un paquet de menys del 5% d'accions. Es van mitigar els possibles excessos del projecte de gener i les recomanacions finals estan també pensades per a les pimes. A més, les empreses saben que, aquella recomanació que no els sembli apropiada, poden dir que no la compleixen i no passa res. És un sistema de complir o explicar, no tan complicat com la legislació americana.

Un altre punt central del codi és el consell d'eliminar els blindatges. Són dolents per definició?

No. De fet, el Codi Unificat, en explicar aquesta recomanació, fa puntualitzacions. Sí que recomana en general que no es facin blindatges estatutaris o mesures que dificultin la presa de control per un accionista que en mercat vulgui comprar les accions però, en la justificació, es diu que en alguns casos pot no ser desgavellat. Per exemple, quan l'empresa ja surt al mercat així, amb la qual cosa el que compra ja sap el que compra. És cert que, en la mesura que les opes no negociades, mal dites hostils, són un mecanisme disciplinant dels gestors, això fa que les accions tinguin el valor que han de tenir perquè, quan hi ha un mal gestor, pot venir un inversor que el faci fora.

Els blindatges han estat, de fet, el centre de tota l'OPA a Endesa.

Sí, s'ha vist molt bé com els blindatges estatutaris, de vegades, en dificultar les opes, poden acabar fent que al final es produeixi l'operació però a un preu més atractiu per a l'inversor, amb la qual cosa permet negociar des d'una posició de més força als actuals accionistes; i el que vol aconseguir el control, com que hi veu una certa resistència, ha d'usar el talonari. O sigui que de vegades els blindatges poden estimular la generositat del talonari de qui vol comprar una empresa. Té els seus pros i contres i per això la recomanació del codi, encara que es formuli amb caràcter general, ho matisa molt, i això pot ser especialment important per a moltes empreses mitjanes, familiars, que estiguin pensant sortir a borsa.

Clar, si no vols perdre el control, millor sortir amb un blindatge

Sí, el que vulgui sortir amb una restricció de vot del 10%, pot fer-ho, encara que ha de saber que, llavors, en lloc de posar un preu de 100 a l'acció, haurà de posar un preu de 95. A Espanya l'única limitació significativa que hi ha a les opes és la del dret de vot, enfront de barreres més complexes en altres països, com ara França, on hi ha un sistema de vot que està en funció de quant de temps has estat accionista de la companyia. Si ho has estat un cert nombre d'anys, tens el doble de vots que si has estat accionista des de fa poc. A Holanda i Suècia hi ha vots múltiples. Hi ha moltes tècniques que separen el dret de vot de la participació en capital.

La nova llei d'opes contempla alguna limitació en aquest sentit?

Una cosa que haurem de fer en traslladar a Espanya la directiva europea d'opes, és que totes les normes en matèria d'opes les hauríem de formular en termes de percentatge de vots. Aquí sempre ho hem fet en percentatge de capital, perquè *va de soi* que percentatge de capital i de vot és el mateix, però això a la resta de països sovint no té res a veure i tot està expressat en dret de vot i no en percentatge de capital.

Un altre dels punts forts del Codi Unificat és el de la incorporació de la dona als consells. Es diu que hi ha una certa inèrcia que fa que pràcticament tots els llocs estiguin ocupats per homes. Quin tipus d'inèrcia?

Es produeix el fenomen que en anglès es diu *Old Boys Network*. Vol dir que, si tu, a l'hora de fixar qui és el president d'una companyia, te'n recordes de qui era company de pupitre a l'escola i vivies en una època en què les escoles no eren mixtes, el company de pupitre necessàriament era un altre home. Després, si estàs acostumat a "socialitzar" amb uns altres mentre jugues al golf, et trobes a la llotja del Barça o del Madrid o vas a caçar, és rar que se t'acudeixi que aquells que no comparteixin aquestes aficions poden ser candidats i que se t'encengui la bombeta de pensar en ells. És un procés de xarxes de socialització. A més, en la mesura que pensis que per ser un bon conseller necessites haver estat president d'una companyia, estàs pensant en una pedrera en la qual no hi ha hagut dones, i tot això es perpetua. Per això es necessita un incentiu.



Creu que si es compleix el codi canviarà aquesta inèrcia?

Podem contribuir-hi. De fet, en el Codi Unificat s'inclou una proposta molt modesta. Diem: si en un consell no hi ha cap dona, pensi si no hi ha algun biai específic que està exclouent determinats col·lectius i després, quan hagi de cobrir alguna plaça de conseller, especialment independent, pensi quines possibles candidates hi pot haver que compleixin les condicions per incloure-les en la llista curta i que guanyi el millor. Vam ser modestos però innovadors, perquè cap codi de bon govern havia abordat aquest tema; nosaltres ho vam fer i després la llei d'igualtat ha anat més enllà i ha fixat objectius quantitius.

En matèria de Responsabilitat Social Corporativa, quina creu que és la situació de les empreses cotitzades espanyoles?

Em resisteixo a usar aquest concepte perquè és molt ampli. Crec que hi ha dos conceptes de govern corporatiu: un que ho abasta tot, inclosos els temes mediambientals, de respecte a les comunitats locals, etcètera, i un altre, de més restringit al govern d'empresa, que és el que vam usar aquí. Per a nosaltres, govern corporatiu és organització interna de l'empresa i es tracta de frenar els dos conflictes que hem comentat que hi pot haver: el d'agència (que els gestors no siguin lleials amb els propietaris) i el d'abús de posició dominant (que els accionistes majoritaris explotin als minoritaris). Després, hi ha un tercer conflicte potencial molt propi de la Responsabilitat Social però aliè a la CNMV, que són els possibles conflictes d'interès entre els accionistes i els

altres grups (els *stakeholders*). En aquest cas, són problemes que han d'abordar-se pels parlaments, les lleis, la consciència social... però que desborden les nostres competències.

Creu que la RSC és una moda? Un mecanisme de promoció empresarial?

Aquesta desviació patològica es pot donar, i en molts de casos es dona aquest desvirtuament del concepte, però també hi ha empreses que genuïnament creuen que té sentit que les empreses segueixin certes pautes ètiques que no siguin imperatiu legal. En el Codi Unificat diem que l'objectiu d'una societat cotitzada ha de ser elevar al màxim el valor de l'empresa de forma sostinguda, sense escalfaments del valor a curt termini, però sempre que l'empresa compleixi rigorosament les lleis, els contractes i els objectius de RSC que voluntàriament ha acceptat. O sigui que, si diu que serà delicadament escrupolosa amb el medi ambient, perfecte, però ho ha de complir. L'important és que sigui un compromís basat en la voluntarietat, perquè per a la resta ja hi ha les lleis.

Creu que les caixes d'estalvis també haurien d'adoptar un Codi Unificat com el que s'ha aprovat per a les cotitzades?

Són emissores de renda fixa i, com a tals, no té cap sentit que la CNMV aprovi recomanacions de bon govern per a elles pel senzill fet que, a més, la seva solvència està supervisada pel Banc d'Espanya. En la mesura que no emetin quotes participatives i instruments de renda variable, la forma com estiguin organitzades influeix molt poc en la seva qualitat creditícia, i, en la mesura que hi influeix, ja hi ha el Banc d'Espanya per supervisar-ho.

Però hi ha hagut algunes crítiques perquè des de les caixes no se segueixen principis que altres empreses sí que han de complir.

Sí, però han estat crítiques per altres motivacions. En la legislatura passada, com que es volia restringir l'activitat de les caixes en l'àmbit industrial i de presa de participacions, en comptes de dir-ho directament, es va seguir el subterfugi de dir: a aquestes els posarem unes recomanacions de bon govern. Pensi que les caixes tenen lleis que regulen allò que en el cas de les cotitzades són recomanacions: la composició dels seus consells està regulada per llei i en les cotitzades no; la continuïtat dels consellers està regulada per la LORCA (un dels articles l'hem traslladat a les recomanacions dels consellers independents, per exemple, que és el que diu que a un independent no se'l pot cessar perquè sí, sinó que ha de ser per una causa justificada). Són temes molt típics de normes i la CNMV té poc a dir-hi, i, si calgués fer recomanacions, correspondrien més al Banc d'Espanya i a les comunitats autònomes, que són les que tenen competència sobre les caixes. Al meu parer, la necessitat d'un codi de bon govern de les caixes és molt menor.

Creu que la transparència va lligada al bon govern?

Sí, l'afavoreix, però una cosa important és que, perquè la transparència dugui al bon govern, hi ha d'haver uns mitjans de comunicació independents, hi ha d'haver una llibertat d'expressió i d'opinió real.

Creu que no hi és?

Crec que, a Espanya, la llibertat d'opinió està molt limitada. Hi ha molta llibertat d'opinió respecte al govern. Els mitjans de comunicació estan molt mediatitzats pels grans grups empresarials. Ningú no pot atrevir-se a dir o a escriure res advers a algun grup econòmic. Ficar-se contra el

govern nacional o regional o ficar-se amb la CNMV surt de franc, però ficar-se amb un gran grup econòmic no surt de franc i no es fa.

Per immaduresa o per sensatesa?

Perquè els mitjans de comunicació aquí estan massa atomitzats, són massa dependents del poder econòmic. Jo crec que això és un problema gros que tenim a Espanya en el funcionament dels mercats de valors: que no hi ha mitjans de comunicació independents i autònoms i que per això la transparència és condició necessària però no suficient. En general, els mitjans de comunicació donen lliçons d'ètica a tot el món, però no se les apliquen a ells mateixos.

Economia i política de la privatització local

NÚRIA BOSCH

Catedràtica d'Hisenda Pública
Universitat de Barcelona
Institut d'Economia de Barcelona

Germà Bel ha tret recentment una obra que, com ens té acostumats, sobresurt per la novetat del tema tractat, el rigor metodològic i la qualitat. El títol és *Economía Política de la Privatización Local*, publicada per la Fundación Rafael del Pino i Marcial Pons.

El llibre s'estructura en tres parts, a més de les conclusions. La primera part contesta a la pregunta què és la privatització, estableix els seus fonaments teòrics i fa una anàlisi de la privatització local en perspectiva històrica. L'autor defineix la privatització com la transferència des del sector públic al sector privat de la propietat o el control de l'activitat productiva. Les fórmules que es poden utilitzar per privatitzar són variades i tenen característiques i efectes diferents (venda d'empreses públiques, contracte de serveis, acord de concessió, etc.). En l'àmbit local la fórmula més habitual de privatització ha estat l'atorgament de contractes i concessions per a la producció de serveis. De vegades es qüestiona que la contractació externa no és una forma de privatització, però segons l'autor també en aquest cas es pot parlar de privatització, malgrat que la seva naturalesa i implicacions econòmiques siguin diferents a la venda d'empreses públiques. A més, l'autor presenta la contractació externa a nivell local com una forma de generar eficiència i economies d'escala, mitjançant l'agregació de la producció del servei de diversos municipis, ja que moltes vegades un municipi no coincideix amb l'escala òptima per a la prestació d'un servei.

Un punt important d'aquesta primera part és la diferenciació que fa l'autor entre provisió i producció dels serveis públics, ja que moltes vegades s'utilitzen com a sinònims. Segons l'autor, no es pot estudiar adequadament la concessió i, per tant la privatització local, sense establir una delimitació clara entre aquests dos conceptes, quan moltes vegades s'utilitzen com a sinò-

nims. Pel que fa a la provisió, la qüestió rellevant és qui té la responsabilitat en la garantia de la producció d'un bé o un servei. En canvi, en la producció, la qüestió rellevant és qui organitza els factors productius per produir un bé o un servei. Per tant, en el cas de la provisió pública ens trobem, tant en producció pública com en producció privada, que s'ha externalitzat mitjançant l'encàrrec que una empresa privada produeixi el servei, per exemple a través de la concessió.

La segona part, a partir de l'evidència empírica, contesta a preguntes com ara les següents: Quin ha estat l'abast de la privatització a nivell local? Per què es privatitza? Quins efectes econòmics ha tingut? L'autor descriu l'experiència dels EUA, dels països europeus i d'Espanya en la privatització dels serveis locals de residus sòlids i d'abastament d'aigua. La informació aportada és molt interessant, ja que n'hi ha poca de disponible sobre aquesta matèria. Es conclou que la presència de producció privada és molt important en la provisió del servei de residus sòlids en els països de l'OCDE (especialment els escandinaus i Espanya), contràriament al servei d'abastament d'aigua on és minoritària.

L'evidència empírica no arriba a cap conclusió rellevant que ens permeti explicar els motius pels quals es privatitza. Els factors fiscals no sembla que hagin jugat un paper important en la privatització. En canvi, la consecució d'economies d'escala mitjançant l'agregació pot haver estat un motiu per a la privatització. Sembla que la decisió de privatitzar és sobretot una qüestió pragmàtica, on la ideologia no ha suposat un factor important.

També l'evidència empírica ens permet examinar els efectes econòmics de la privatització. En el cas dels residus sòlids, sembla que la competència sigui més rellevant que la propietat de la producció. Així, a nivell municipal, la presència de contractació competitiva sembla portar menys costos, tant si la producció es privada com pública. En el cas del servei del subministrament d'aigua, l'evidència ens diu que no hi ha diferències entre la producció pública i privada pel que fa referència a l'eficiència.

La tercera part de l'obra es dedica a analitzar la privatització local a Espanya. La presentació dels resultats d'una enquesta sobre la producció de serveis públics locals als municipis de

CRÍTICA DE LLIBRES



Germà Bel, *Economía y política de la privatización local*, Fundación Rafael del Pino i Marcial Pons, Madrid, 2006.

més de 2.000 habitants permet realitzar una anàlisi molt detallada i valuosa de la producció de residus sòlids i d'abastament d'aigua. Sense tenir en compte la producció mixta (realitzada per empreses de capital mixt, públic i privat), la producció privada està present en més de la meitat dels municipis per al cas dels residus sòlids, i és més freqüent com més gran es la població municipal. També hi ha diferències territorials. En el corredor mediterrani i a la Vall de l'Ebre és on la producció privada és més elevada. En el cas de l'aigua, més del 40% dels municipis espanyols opten per la producció privada, i igual que en el cas dels residus presenten diferències territorials importants, però en la majoria de comunitats autònomes hi ha més producció privada en els residus que en l'aigua.

De l'anàlisi anterior es desprèn que una alternativa a la privatització local per a la realització d'economies d'escala és la cooperació intermunicipal. Quasi la meitat dels municipis de més de 2.000 habitants cooperen per la producció del servei de residus sòlids, augmentant la cooperació a mesura que disminueix la població, la qual cosa demostra que s'aprofita la cooperació per a la realització d'economies d'escala.

En el cas del servei de l'aigua la cooperació municipal està menys estesa, i la practiquen menys d'un quart dels municipis. La cooperació té lloc en el cas dels municipis mitjans i grans, la qual cosa fa pensar que es busca la realització d'economies de densitat.

El llibre acaba amb unes conclusions, on l'autor ressalta alguns dels aspectes més rellevants de l'anàlisi. En primer lloc, no es pot concloure que la producció privada és millor que la pública, o a l'inrevés. Segons l'autor, «la privatització no ha estat una panacea universal, com preveien

els idealitzadors d'allò privat, ni ha causat perjudicis irreparables a la qualitat del servei, com predeien els idealitzadors d'allò públic». En segon lloc, cal preguntar-se quan cal privatitzar. La primera condició és que el servei funcioni de manera deficient o generi costos excessius. No obstant això, cal tenir en compte que la privatització no elimina la implicació del govern local en la provisió del servei, com alguns responsables municipals poden creure. Ara bé, davant la privatització hi ha altres alternatives: la reorganització de la producció pública, la cooperació intermunicipal, o la cooperació amb el sector privat amb empreses mixtes. I en tercer lloc, sembla que és positiu un cert balanç entre producció pública i producció privada, en estimular aquesta última la reforma interna en els municipis que mantenen la producció pública i en mantenir la producció pública com a alternativa a un mal funcionament de la producció privada. S'ha de deixar de banda la idea que «allò públic» i «allò privat» estan en conflicte i centrar l'atenció en els espais de cooperació. A més, conclou l'autor, sabem que el mercat no pot funcionar sense l'ajuda de l'Estat, però també sabem que el mercat pot ajudar l'Estat a aconseguir els seus propis objectius.

En definitiva, l'obra de Germà Bel contribueix a entendre la gestió pública i ens proporciona indicadors de com millorar-la i ser més eficient. A més, és oportuna en el temps, ja que estem en un moment que l'impuls cap a una millora de la gestió pública està generalitzat en els països més avançats del món occidental, davant un sector públic que té una gran incidència sobre el benestar dels seus ciutadans, no tan sols per les seves polítiques, sinó també per l'organització i gestió dels serveis públics.

La indústria bancària en el marc de Basilea II

ANTONI GARRIDO

Catedràtic d'Economia Aplicada
Universitat de Barcelona
Institut d'Economia de Barcelona (IEB)

La tesi doctoral defensada l'any 2006 per l'autor a la Facultat de Ciències Econòmiques de la Universitat de Barcelona és l'origen d'aquest llibre que analitza en profunditat «El nou marc de mesures i normes de capital per al sector financer emanat del Comitè de Supervisió Bancària de Basilea», més generalment conegut com Basilea II. De fet, el llibre reproduceix, mai millor dit, la tesi doctoral, afegint-hi un postfaci en el qual es recullen els esdeveniments més rellevants que han succeït d'ençà que en va acabar la redacció.

El primer que cal assenyalar és que es tracta d'una tesi doctoral poc convencional. I això per diverses raons: la primera d'elles el mateix perfil del doctorand. Nascut a finals dels anys quaranta a Cervià de Les Garrigues (Lleida) ha desenvolupat la major part de la seva activitat professional a La Caixa, on ocupa actualment el càrrec de Director de Seguiment Sectorial del Risc. Membre de la Junta Directiva i President de la Comissió Financera del Col·legi d'Econòmistes de Catalunya, ha estat també professor d'Economia Financera a les universitats Autònoma de Barcelona i Pompeu Fabra. És evident, doncs, que estem davant l'obra d'un professional reconegut i consolidat, que accepta l'esforç ingent que comporta la realització d'una tesi pel gust de contribuir a elevar la frontera del coneixement i també, per què no dir-ho, per la satisfacció que proporciona superar el repte i obtenir la màxima graduació universitària.

Gasol rebutja, d'altra banda, el principi «small is beautiful» que segueixen la major part de tesis doctorals actualment. De fet, el seu llibre té ni més ni menys que 876 pàgines que, afortunadament, es llegeixen amb facilitat ja que la tesi està molt ben escrita. No segueix tampoc l'ortodòxia a l'hora d'escollir les cites de qualitat que obren i tanquen la major part dels capítols, i que situen pràcticament al mateix nivell mestres

consagrats (Smith, Sharpe, Greenspan) i econòmistes que, malgrat el seu prestigi (Iglesias, Roldán, Vargas), no estan dins l'«Olimp dels Déus». Entrant ja en l'anàlisi del contingut, el llibre s'estructura al voltant de tres grans parts ben diferenciades. En la primera, s'analitzen els riscos bancaris i, més concretament, els mètodes i procediments que solen utilitzar-se per al mesurament i seguiment. Com assenyalava el mateix Gasol: «Difícilment pot emprendre's l'estudi de Basilea II, un nou paradigma de regulació molt més sensible al risc i pròxim a les pràctiques més avançades i innovadores de gestió dels riscos, sense una immersió en profunditat en tot allò que pertoca les tècniques i eines de gestió requerides per mesurar, vigilar i controlar els riscos». Acceptant la validesa de l'afirmació anterior, es pot també argumentar que una investigació sobre *capital adequacy* hauria de tractar els temes que han generat més debat i discussió (el paper dels recursos propis en les empreses bancàries, la pròpia definició d'aquests recursos, la conveniència o no d'exigir un nivell mínim i l'evolució de la normativa reguladora, entre d'altres).

La segona part del llibre, la més voluminosa i sens dubte la més interessant, revisa les successives recomanacions del Comitè de Supervisió Bancària de Basilea, i dedica per raons òbvies una atenció especial a l'anàlisi del nou model de mesurament del capital regulatori. Especialment instructiva resulta la lectura del capítol 8 en el qual, a partir dels QIS (Quantitative Impact Study) realitzats pel mateix Comitè de Basilea, s'explica el previsible impacte sobre els requeriments de capital de les entitats bancàries que generarà Basilea II en funció del tipus d'entitat (grans bancs, entitats molt especialitzades, bancs regionals) de què es tracti, la composició de la cartera de crèdits (risc sobirà, empreses, minoristes, pimes, etc.), zona d'origen (G10, UE i d'altres) i la metodologia (estàndard, IRB bàsic o IRB avançat) de mesurament de riscos adoptada. El manteniment per a la mitjana de la mostra del principi de neutralitat (els requeriments de capital no canvien respecte als que existeixen en l'actualitat) i la constatació de l'existència de clars incentius perquè les entitats adoptin els sistemes més avançats de gestió i mesurament de riscos són algunes de les conclusions obtingudes.



Anton Gasol Magriña, *La industria bancaria en el marco de Basilea II*, ACCIO, Barcelona, 2006.

La tercera part del llibre (Estabilitat financera i transparència informativa) s'articula al voltant de dos capítols de caràcter eminentment empíric. En el primer, s'analitza, partint de la informació subministrada per la base de dades *Bankscope*, el comportament financer d'una mostra representativa de 53 grans bancs (que tenen la seva seu en algun dels països membres del Comitè de Basilea) al llarg del període 1987-2003. En el segon, s'intenta avaluar com i en quin sentit ha evolucionat la informació proporcionada per les mateixes entitats bancàries, i, per fer-ho, es revisen les memòries anuals publicades entre 1979-2003 per quinze dels bancs inclosos en la mostra anterior. Sense negar el seu interès, creiem que l'ingent esforç de recollida i tractament de la informació que duu a terme Gasol en aquests dos capítols no suporta una anàlisi cost-benefici. Convençuts que contribueix a millorar la disciplina de mercat i, per tant, l'estabilitat del sistema financer i com a contrapartida també l'autorització dels sistemes interns de mesurament del risc, el Comitè de Supervisió Bancària de Basilea exigirà a les entitats bancàries una millora en tot allò relacionat amb la transparència i la divulgació de la informació. Analitzar l'esdevingut en el passat en

un context no coercitiu no sembla, tanmateix, que permeti deduir com evolucionarà aquesta qüestió en el futur immediat.

El tema escollit condiciona l'estructura de la tesi i molt especialment el format de les conclusions. Noti's en aquest sentit que el gruix de Basilea II s'adoptarà al llarg de l'any 2007, i, per tant, encara no és possible avaluar amb precisió quin en serà el veritable impacte. Del que hem dit, no s'ha de deduir que l'apartat de conclusions estigui exempt d'interès; entre altres raons perquè és el millor resum de tot allò relacionat amb Basilea II que hem llegit fins a la data. També és incorrecte pensar que el treball està mancat d'una tesi com a tal; aquesta, per contra, impregna tota la investigació i no és altra que una defensa quasi apassionada de la nova regulació en la mesura que permet aproximar capital econòmic i capital regulatori, és a dir, en la mesura que acostava la regulació a les pràctiques seguides i exigides pel mercat. De fet, després de presenciar l'acte de defensa de la tesi, llegir íntegrament el llibre i assistir a algunes de les presentacions que se n'han fet, un arriba a pensar que Anton Gasol ha de ser membre del Consell de Supervisió Bancària de Basilea.

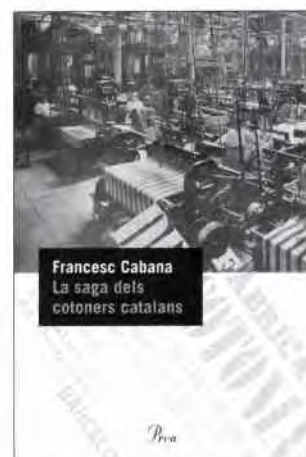
La saga dels cotoners catalans

Francesc Cabana

Ed. Proa, Barcelona 2006

El nou llibre de Francesc Cabana analitza la trajectòria de les principals famílies cotoneres al llarg de prop d'un segle, i l'emmarca en el context econòmic i polític en el qual es va desenvolupar. Els extraordinaris beneficis generats per la Primera Guerra Mundial, els trasbalsos polítics patits durant la Dictadura de Primo de

Rivera i la República, el desastre que va comportar la Guerra Civil, l'aprofitament dels negocis a partir de 1939 en el marc corrupte del primer franquisme, les reestructuracions dels anys seixanta i el «principi de la fi» de l'últim terç del segle xx, són, doncs, les fites principals que structuren aquesta obra, en la qual, a partir de la saga dels cotoners, s'analitzen també alguns dels valors i contrastos típics de la burgesia catalana (de la generositat a la gasiveria, de la vinculació al país al passotisme, de la bona gestió empresarial a la més o menys deficient).



España 2020: un mestizaje ineludible

Josep Oliver

Institut d'Estudis Autònoms, 2006

Com indica clarament el títol, la tesi principal que sosté el professor Josep Oliver en aquest llibre és que Espanya s'encamina inevitablement cap a un mestissatge creixent com a conseqüència de les decisions demogràfiques (reducció de la taxa de natalitat) que com a col·lectiu, com a país, van adoptar temps enre. El llibre consta de tres parts ben diferencia-

des. La primera duu l'epígraf de «L'ajust oferta-demanda de treball i problemes del seu mesurament». La segona («Necessitats d'immigració a Espanya i les seves comunitats autònomes el 2020») constitueix el nucli de la recerca ja que s'hi analitza l'evolució previsible de l'oferta de treball, de la demanda i de l'ajust oferta-demanda. Les simulacions efectuades suggereixen que, el 2020, haurà estat necessària una entrada addicional de nous immigrants, situada entre els 4 i els 7 milions. La tercera, finalment, presenta en dos útils annexos la metodologia estadística emprada en la recerca i els resultats obtinguts per comunitats autònomes.

NOTÍCIA DE LLIBRES



La innovació i R+D industrial a Catalunya

Joaquim Solà, Xavier Sáez i Montserrat Termes

Secretaria d'Indústria, Departament de Treball i Indústria, Barcelona 2006

Una bona part dels estudis sobre la innovació i la R+D realitzats últimament a Catalunya han analitzat la qüestió des de la perspectiva dels grans agents (sector públic i privat) i institucions (universitats, administracions públiques i empreses) implicats en el procés. Malgrat l'existència d'algunes fonts estadístiques que perme-

tien abordar la qüestió (per exemple, l'Enquesta sobre innovació tecnològica a les empreses), no es disposava en canvi d'un estudi detallat sobre l'activitat i la situació existent en els diferents subsectors que componen la indústria transformadora catalana, i és aquest l'objectiu central de la recerca (publicada ara en forma de llibre) que han dut a terme tres coneguts professors de la Universitat de Barcelona. La seva utilitat és indiscutible atès el grau elevat de diversificació productiva que presenta la indústria manufacturera catalana i, com a conseqüència d'això, l'existència de situacions molt diverses en funció de la branca que estiguem considerant.





La localización de la población española sobre el territorio. Un siglo de cambios

Francisco J. Goerlich y Matilde Mas (dir.)

Fundación BBVA, Bilbao 2006

Partint de la informació subministrada pels censos de població desenals, l'equip d'investigadors dirigit pels professors Goerlich i Mas construeixen, en primer lloc, sèries homogènies de les poblacions municipals espanyoles al

llarg d'un segle (entre 1900 i 2001), i milloren així substancialment el nivell de base de l'estadística demogràfica espanyola. Analitzen a continuació els notables canvis que ha experimentat la localització de la població espanyola en el territori al llarg de la passada centúria, i dediquen una atenció especial a dos d'ells: el progressiu procés d'urbanització (el revers dels qual no és altre que l'èxode rural) i la formació del contemporani sistema de ciutats (presidit pel lideratge de Madrid i Barcelona, però caracteritzat també pel desenvolupament d'un ampli elenc de ciutats intermèdies)



Un balance del estado de las autonomías

Colección Mediterráneo Económico

Fundación Cajamar, Almería 2006

En aquest número monogràfic de la revista *Mediterráneo Económico*, prestigiosos especialistes i responsables polítics de primer nivell analitzen els èxits i les limitacions associats a una de les transformacions més rellevants que ha experimentat Espanya a les últimes dècades: el desenvolupament de l'Estat de les Autono-

mies. Aquest número consta de quatre parts ben diferenciades. En la primera s'aborda l'experiència descentralitzadora espanyola com un tot, i s'incideix en les conseqüències polítiques i econòmiques. En la segona, s'analitza el sistema de finançament autonòmic i l'execució de la despesa. En la tercera, els efectes de la descentralització en la dinàmica econòmica de les comunitats autònomes. I, a l'última, s'inclouen anàlisis d'algunes funcions descentralitzades com ara la sanitat, l'educació universitària, la justícia, la política de foment econòmic a través de les agències de desenvolupament regional i la política de les empreses públiques.



Informació sobre els serveis col·legials

Relació dels serveis que ofereix el Col·legi d'Economistes a tots els seus membres



Publicacions

- Revista Econòmica de Catalunya
- L'Informatiu de l'Economista
- Agenda d'Activitats
- Directori de Col·legiats
- Altres publicacions d'interès per als professionals:
 - Honoraris Professionals
 - Principis Deontològics
 - Normes Tècniques d'Auditoria
 - Circulars i documents tècnics

Assessorament personalitzat gratuït

Atès per experts sobre temes: jurídic, fiscal, financer, auditoria i informàtic



Formació

Preus especials en tots els cursos, jornades i seminaris de diverses temàtiques (fiscal, auditoria, comptabilitat, finances, direcció d'empreses...) organitzats per l'Aula d'Economia del Col·legi d'Economistes de Catalunya.

Es tracta d'activitats formatives específiques per a economistes, amb una orientació pràctica i aplicació immediata al treball professional.

Màsters

Especialment dirigits a llicenciats en ADE i Economia per tal de facilitar el seu pas a la vida professional.

- Màster d'Especialització Tributària
- Màster en Auditoria de Comptes

Per a més informació

Tel. 93 416 16 04 (ext. 214)

Accés gratuït a Internet amb e-mail propi

El Col·legi posa a disposició dels seus membres el servei d'accés gratuït a internet amb dues adreces de correu electrònic personalitzades, sota el domini: **economistes.com**

El servei també disposa d'una línia telefònica d'atenció als usuaris per ajudar-los en la instal·lació i configuració de la connexió i dels programes.

Per a més informació

Tel. 93 416 16 04 (ext. 115 ó 203)



Conferències, Fòrums i Jornades

S'organitzen conferències i dinars col·loqui amb personalitats rellevants del món econòmic i financer.

Cada any el segon dijous de novembre s'organitza la **Jornada dels Economistes**, amb la participació de més de 100 ponents i 1.000 assistents.

Productes financers

Conveni especial amb Banc Sabadell que ofereix als col·legiats condicions especials en productes d'actiu i passiu (Economistes Pla de Pensions, Targeta Visa Affinity Economistes...).

Nous serveis online

Directori col·legial online, Xarxa d'economistes online, **Borsa de treball**, Signatura electrònica, Visat online

Per a més informació

Tel. 93 416 16 04 (ext. 115)



Comissions de treball per àrees d'interès professional

Tots els associats tenen dret a inscriure's gratuïtament a les comissions que consideri del seu interès. Aquestes ofereixen la possibilitat de mantenir reunions amb professionals que estiguin en els mateixos temes i a estar informats de l'actualitat econòmica en l'especialitat de la comissió.



Altres Serveis

Torn d'Actuació Professional

Els col·legiats inscrits en el Torn, tenen la possibilitat de ser designats per efectuar encàrrecs professionals de diverses especialitats per a les Administracions Públiques, empreses i particulars.

Per a més informació

Tel. 93 416 16 04 (ext. 108)

Avantatges del Carnet Col·legial

Tenim una sèrie d'acords amb diferents empreses, establiments i entitats que ofereixen descomptes i avantatges comercials als membres del Col·legi, presentant el carnet col·legial.

Podeu consultar aquesta llista a la pàgina web.



Màsters pensats per a llicenciats en ADE i Economia per tal d'especialitzar-se

Màster d'especialització tributària
Màster en auditoria de comptes



Descarrega't el llibre de Serveis del Col·legi



CAIXA CATALUNYA



Més solucions per a tu.

Comprar el pis que t'agrada, canviar de cotxe, fer la millor inversió, assegurar la teva jubilació, obrir el teu propi negoci... A Caixa Catalunya no volem dir-te que els problemes no existeixin. Senzillament, som moltes persones buscant solucions per a tu. Aconseguint més solucions per a tu.



www.caixacatalunya.es

Gaudeixi d'una tresoreria equilibrada



 Col·legi d'Economistes
de Catalunya

SabadellAtlántico

Caràcter emprendedor

BS Crèdit Economistes és **un crèdit permanent** que li permetrà equilibrar la seva tresoreria amb un **interès preferent**, que s'aplica només a la quantitat utilitzada i durant el temps en què disposi dels diners:

Sense comissió d'estudi ni d'obertura

Sense despeses de formalització

Sense despeses de no disposició

Sense despeses de renovació

Sense despeses d'intervenció

Aprofiti una vegada més els **avantatges exclusius** que li ofereix SabadellAtlántico **només per formar part del seu Col·legi professional.**

**SabadellAtlántico li deixarà
un bon gust de boca**

Emporti's aquesta cafetera de regal⁽¹⁾ en contractar BS Crèdit Economistes.

(1) Promoció vàlida fins a finalitzar les existències (200 unitats).

*Regal exclusiu
per a nous clients.*



**Informi-se'n a qualsevol oficina
SabadellAtlántico**



Redescobreix els espais públics.

Són teus. Cuida'ls.

Places, parcs i jardins,
rambles...

Tens una guia per passejar,
parlar amb la gent, jugar
amb els teus fills, omplir-te
de sol i compartir Barcelona.

**PASSEJA'T PER
BARCELONA**

EL SUPLENTE PUBLIQUA A VOSTRA ACCIÓ PRIMAVERA



Nova Guia Passeja't per Barcelona.

Aconsegueix-la a les
Oficines d'Atenció al
Ciutadà (OAC)

BCNeta!
Barcelona Ciutat Neta