

PECVNIA

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

2007

5

PECVNIA

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

Pecvnia (Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León) es una publicación semestral con una marcada orientación interdisciplinar e intercultural. Su temática abarca todas las áreas del saber que confluyen en el mundo contemporáneo de la economía y la empresa. Con carácter anual se edita también un número monográfico.

Pecvnia da cabida a aportaciones científicas originales. El Consejo de Redacción, oído el parecer de los miembros del Consejo Asesor, compuesto por especialistas externos a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León, publica los originales seleccionados. Los trabajos pueden estar redactados en español, francés o inglés.

Pecvnia está referida en los siguientes catálogos y bases de datos:

Latindex, DICE (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas), ISOC (CINDOC-CSIC) y Dialnet.

Redacción y correspondencia:

PECVNIA
Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales
UNIVERSIDAD DE LEÓN
Campus de Vegazana, s/n
24071 León (España)
ulepec@unileon.es

<http://www3.unileon.es/pecvnia/pecvnia.htm>

© Universidad de León
Secretariado de Publicaciones
© Los autores
ISSN: 1699-9495
Depósito Legal: LE-1514-2005
Impresión: Universidad de León. Servicio de Imprenta

CONSEJO ASESOR

Temí Abimbola	<i>Univ. of Warwick (Reino Unido): Comercialización e Investigación de Mercados</i>
Manuel Ahijado Quintillán	<i>Univ. Nacional de Educación a Distancia: Fundamentos del Análisis Económico</i>
Ana María Arias Álvarez	<i>Univ. de Oviedo: Contabilidad</i>
Valentín Azofra Palenzuela	<i>Univ. de Valladolid: Economía Financiera</i>
Laurentino Bello Acebrón	<i>Univ. de La Coruña: Comercialización e Investigación de Mercados</i>
José María Bravo Gozalo	<i>Univ. de Valladolid: Filología Inglesa</i>
Manuel Brea Claramonte	<i>Univ. de Deusto: Filología Inglesa</i>
Jaime Cabeza Pereiro	<i>Univ. de Vigo: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social</i>
Rafael Calvo Ortega	<i>Univ. Complutense de Madrid: Derecho Financiero y Tributario</i>
Hilario Casado Alonso	<i>Univ. de Valladolid: Historia e Instituciones Económicas</i>
José Luis Chamosa González	<i>Univ. de León: Filología Inglesa</i>
Ana Isabel Fernández Álvarez	<i>Univ. de Oviedo: Economía Financiera</i>
Manuel Fernández Bagüés	<i>Sant'Anna School in Advanced Studies, Pisa (Italia): Fundamentos del Análisis Económico</i>
Esteban Fernández Sánchez	<i>Univ. de Oviedo: Organización de Empresas</i>
Juan Manuel de la Fuente Sabaté	<i>Univ. de Burgos: Organización de Empresas</i>
Montserrat Gárate Ojanguren	<i>Univ. del País Vasco: Historia e Instituciones Económicas</i>
Ricardo García Macho	<i>Univ. Jaume I: Derecho Administrativo</i>
Myriam García Olaya	<i>Univ. de Cantabria: Economía Financiera</i>
Isabel García Planas	<i>Univ. Politécnica de Cataluña: Matemática Aplicada</i>
Avelino García Villarejo	<i>Univ. de Valladolid: Economía Aplicada</i>
José Luis García-Pita y Lastres	<i>Univ. de La Coruña: Derecho Mercantil</i>
Francesco Giunta	<i>Univ. degli Studi di Firenze (Italia): Economía Financiera</i>
Andrés González Carmona	<i>Univ. de Granada: Estadística e Investigación Operativa</i>
Luis Ángel Guerras Martín	<i>Univ. Rey Juan Carlos: Organización de Empresas</i>
Ramón Gutiérrez Jáimez	<i>Univ. de Granada: Estadística e Investigación Operativa</i>
Esther Hernández Longas	<i>Univ. de Alcalá: Filología Francesa</i>
Juan Hernangómez Barahona	<i>Univ. de Valladolid: Organización de Empresas</i>
Rafael Herrerías Pleguezuelo	<i>Univ. de Granada: Economía Aplicada</i>

- Esteban Indurain Eraso *Univ. Pública de Navarra: Análisis Matemático*
- Marko Järvenpää *Univ. de Jyväskylä (Finlandia): Economía Financiera*
- Antonio López Hernández *Univ. de Granada: Contabilidad*
- Paul D. McNelis *Fordham University, New York (USA): Contabilidad*
- Miguel Ángel Malo Ocaña *Univ. de Salamanca: Fundamentos del Análisis Económico*
- Fernando Manrique López *Univ. de Deusto: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*
- José Ramos Pires Manso *Univ. de Beira Interior (Portugal): Economía Aplicada*
- Danuta Marciniak-Neider *Univ. of Gdańsk (Polonia): Comercialización e Investigación de Mercados*
- Jesús Martínez Girón *Univ. de La Coruña: Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*
- Urbano Medina Hernández *Univ. de la Laguna: Economía Financiera*
- Alejandro Menéndez Moreno *Univ. de Valladolid: Derecho Financiero y Tributario*
- Marta Menéndez Rodríguez-Vigil *Univ. Paris IX-Dauphine (Francia): Fundamentos del Análisis Económico*
- Alberto de Miguel Hidalgo *Univ. de Salamanca: Economía Financiera*
- Mario J. Miranda *Victoria University, Melbourne (Australia): Comercialización e Investigación de Mercados*
- José Ignacio Morillo-Velarde Pérez *Univ. Pablo de Olavide: Derecho Administrativo*
- María Manuela dos Santos Natário *Instituto Politécnico da Guarda (Portugal): Economía Aplicada*
- José Emilio Navas López *Univ. Complutense de Madrid: Organización de Empresas*
- José Manuel Otero Lastres *Univ. de Alcalá: Derecho Mercantil*
- Ewa Oziewicz *Univ. of Gdańsk (Polonia): Economía Aplicada*
- Antonio Pascual Acosta *Univ. de Sevilla: Estadística e Investigación Operativa*
- Aldo Pavan *Univ. degli Studi di Cagliari (Italia): Contabilidad*
- Lourdes Pérez González *Univ. de Oviedo: Filología Francesa*
- Fco. Javier Quesada Sánchez *Univ. de Castilla-La Mancha: Contabilidad*
- Víctor V. Raitarovsky *Univ. Internacional de Moscú (Rusia): Filología Románica*
- Ignacio Rodríguez del Bosque *Univ. de Cantabria: Comercialización e Investigación de Mercados*
- Carlos Rodríguez Palmero *Univ. de Valladolid: Economía Aplicada*
- José Antonio Rojas Tercero *Univ. de Castilla-La Mancha: Contabilidad*
- Luis Ruiz-Maya Pérez *Univ. Autónoma de Madrid: Economía Aplicada*
- M^a Isabel Sánchez Sánchez-Amaya *Univ. del País Vasco: Economía Aplicada*
- Vida Skudiene *ISM Vadybos ir Ekonomikos Universitetas, Kaunas (Lithuania): Organización de Empresas*
- Francisco Sosa Wagner *Univ. de León: Derecho Administrativo*
- Isabel Suárez González *Univ. de Salamanca: Organización de Empresas*
- Luis Julio Tascón Fernández *Univ. de Oviedo: Historia e Instituciones Económicas*
- José Manuel Tejerizo López *Univ. Nacional de Educación a Distancia: Derecho Financiero y Tributario*
- Juan Trespalacios Gutiérrez *Univ. de Oviedo: Comercialización e Investigación de Mercados*
- Rodolfo Vázquez Casielles *Univ. de Oviedo: Comercialización e Investigación de Mercados*
- Luis Antonio Velasco San Pedro *Univ. de Valladolid: Derecho Mercantil*
- Gianfranco Antonio Vento *Univ. Telematica "Guglielmo Marconi", Roma (Italia): Economía Financiera*

CONSEJO DE REDACCIÓN

Juan Lanero Fernández DIRECTOR

Mar García Casado SECRETARIA

Juan Luis Martínez Casado SECRETARIO ADJUNTO

Carlos Arias Sampedro *Fundamentos del Análisis Económico*

Germán Barreiro González *Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*

Angustias Díaz Gómez *Derecho Mercantil*

Mario Díaz Martínez *Filología Inglesa*

José Manuel Díez Modino *Economía Aplicada*

José Luis Fanjul Suárez *Economía Financiera*

José Miguel Fernández Fernández *Contabilidad*

José María Fernández del Pozo *Historia de las Instituciones Económicas*

Hermenegildo López González *Filología Francesa*

M^a Jesús Mures Quintana *Estadística e Investigación Operativa*

Mariano Nieto Antolín *Organización de Empresas*

José Luis Placer Galán *Comercialización e Investigación de Mercados*

Tomás Quintana López *Derecho Administrativo*

Cristina Rodríguez Sánchez *Matemática Aplicada*

Manuela Vega Herrero *Derecho Financiero y Tributario*

Todos los miembros del Consejo de Redacción son Profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de León. Cada uno de ellos es Editor de los números monográficos de su especialidad.

PECVNIA

Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de León

ISSN 1699-9495

Núm. 5

2007

SUMARIO

Germán José María Barreiro González <i>El valor jurídico de un libro: Don Quixote de la Mancha (Con Epílogo sobre su precio originario y las economías de una cátedra universitaria hace trescientos años)</i>	1–15
Walter Carrizo y Silvia León <i>¿Qué realidad representa la contabilidad?</i>	17–27
Montserrat Díaz Méndez, Pablo Gutiérrez Rodríguez y José Luis Vázquez Burguete <i>Algunas consideraciones sobre la ética en el mercado</i>	29–51
Eduardo Fuentes Ganzo <i>Moneda y crédito en el Reino de León (1000-1500)</i>	53–86
Eva Gallardo, Sandra M ^a Sánchez y Tomás López-Guzmán <i>Una radiografía del sector hotelero andaluz: Análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores</i>	87–106
Ana García Gallego y Pilar Blanco Alonso <i>De La Sorbona a Londres: El camino hacia el Espacio Europeo de Educación Superior (Adaptación en España: especial referencia a los Estudios Económico-Empresariales)</i>	107–144
J. Lanero Fernández y E. Ortega Montes <i>De aprendiz a mercader: El factor en el comercio internacional inglés del siglo XVI</i>	145–180
F. Javier Quesada <i>Gestión integral del conocimiento</i>	181–207
Jordi A. Sangil Martínez <i>CRM ¿Filosofía o Tecnología? Mitos y realidades de la orientación al cliente</i>	209–227
María del Pilar Sierra Fernández <i>Estrategias de internacionalización de la gran banca española</i>	229–272
Normas de publicación	273–274

Pecunia, 5 (2007), pp. 1-15

El valor jurídico de un libro: *Don Quixote de la Mancha* (Con Epílogo sobre su precio originario y las economías de una cátedra universitaria hace trescientos años)

Germán José María Barreiro González

gjbarg@unileon.es

Universidad de León

Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social

Fac. de Derecho

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

Miguel de Cervantes Saavedra, se inscribe en la nómina de los literatos clásicos y universales que combinaron de manera magistral la Literatura y el Derecho. De todos es conocida la omnipresencia de lo jurídico en la obra de Cervantes. Pero la que muestra una irrupción extensa del autor en el mundo del Derecho es la conocida popularmente como "Don Quixote de La Mancha": Derechos de la persona (la defensa de la vida, la libertad, la igualdad natural de los hombres); Derecho de Gentes (la concepción de la guerra y la paz, la humanización de la guerra); Monarquía, Estados y República; Gobierno y Administración de justicia (fundamentalmente la tarea de Sancho Panza como Gobernador de la Insula de Barataria); Derecho Penal (delitos y penas, antropología criminal); Derecho Privado (propiedad, responsabilidad por daños, familia); y

Miguel de Cervantes Saavedra is a classic and universal writer who wisely combined Literature and Law. It is very well known that legal aspects are present in Cervantes' works, mainly in *Don Quixote*: Rights of the person (life defence, freedom, natural equality of men); *Ius Gentium* (the conception of war and peace, war humanization); Monarchy, States and Republic; Government and Justice Administration (mainly Sancho Panza's task as governor of the "Insula de Barataria"); Criminal Law (criminal offences and sentences, criminal anthropology); Private Law (property, damage responsibility, family); and Labour Law (jobs and services of the time, legal relationship

Derecho del Trabajo (trabajos, oficios y servicios de la época, la relación jurídica entre don Quijote y Sancho). A modo de Epílogo, la financiación de los libros de una cátedra universitaria y el coste al público, en la época, de la Novela inmortal.

between don Quixote and Sancho). As an Epilogue, the financing of books of a University chair and the public cost of the time of the immortal Novel are offered.

Palabras clave: Derechos de la persona. Guerra y Paz. Gobierno, Administración de Justicia. Derecho Penal, Privado y del Trabajo.

Key words: Rights of the person; War and Peace; Government, Justice Administration; Criminal Law; Private Law; Labour Law.

I. PRÓLOGO

Desde el alumbramiento del Quijote hace ya más de 400 años no han dejado de sorprender los conocimientos científicos, médicos y de ingeniería de Cervantes. El Quijote es un excepcional muestrario tipológico, cultural y sociológico válido para todas las épocas. Pero también encierra notables conocimientos de Medicina, Astronomía, Farmacia, Matemáticas, Veterinaria o Ingeniería. Asimismo de Derecho. Miguel de Cervantes Saavedra, se inscribe en la nómina de los literatos clásicos y universales que combinaron de manera magistral la Literatura y el Derecho. La omnipresencia de lo jurídico en la obra literaria de Cervantes ha llevado siempre a los estudiosos a preguntarse si Cervantes fue o no jurisperito. Pero precisamente la obra que muestra una irrupción extensa del autor en el mundo del Derecho es la conocida popularmente como don Quijote de la Mancha, publicada su primera parte en 1605 y la segunda en 1615*.

La Obra está preñada de acciones, actuaciones, ideas, diálogos y discursos de infinidad de personajes que por ella desfilan —principalmente don Quijote y Sancho Panza— en relación con el Derecho, con una prosa y poética solemne, cómica, triste, irónica o satírica según los casos, pero siempre viva. La selección de sus pasajes que luego se dirán y que son objeto de comentario, se impone a la vista de su

* Para la realización de este trabajo he manejado la magnífica Edición de *Don Quijote de la Mancha* del Instituto Cervantes. Crítica. Dirigida por Francisco Rico con la colaboración de Joaquín Forradellas y estudio preliminar de Fernando Lázaro Carreter. Biblioteca Clásica. Barcelona 1998, vol. 50, que me ha sido de gran utilidad para comprender vocablos y expresiones en su sentido histórico y actual. En cursiva se ponen solamente los textos literales de la Novela; palabras, expresiones o vocablos de la misma. Las citas van con numeración romana para hacer referencia a la parte primera o segunda de la obra (I y II) y a continuación, con numeración arábica, el capítulo correspondiente.

magnitud y calidad y responde tanto a un interés jurídico como literario indisolublemente unidos, fruto de la sola y exclusiva subjetividad entendida como opción personal, atenta desde luego a lo que cada uno descubre con su lectura pero sin llegar al extremo expresado por Unamuno en el Prólogo a "Del sentimiento trágico de la vida" (1913): "¿Qué me importa lo que Cervantes quiso o no quiso poner allí y lo que realmente puso? Lo vivo es lo que yo allí descubro, pusiéralo o no Cervantes".

La señalada opción personal no ignora, en definitiva, que La Obra –que dicho sea de paso, está constantemente salpicada de rico vocabulario y terminología jurídica con formulación precisa– contiene otros múltiples episodios y sucesos de interés y relevancia jurídica que, por conocidos, ahorro al lector su referencia y que el propio lector bien podría haber escogido en lugar de los que aquí lo han sido, como bien podría haber estructurado el Sumario de forma distinta a la vista de su opción jurídico-literaria.

II. DERECHOS DE LA PERSONA

La defensa de la vida, dice don Quijote, *que es de ley natural y divina* es una de las cuatro cosas, por las que se *han de tomar las armas* (II, 27). En otro pasaje le dice Sancho a don Quijote: *en lo que tocara a defender mi persona... las [leyes] divinas y humanas permiten que cada uno se defienda de quien quisiera agraviarle* (I, 8). Incluso cuando este "quien" es don Quijote, su amo y señor. Así, discutiendo Sancho con don Quijote que trata de azotarle, el escudero en uso de su legítima defensa derriba al caballero al suelo y este le dice: *¿Cómo traidor? ¿Contra tu amo y señor te desmandas?... Y Sancho le responde: ni quito ni pongo rey... sino ayúdome a mí, que soy mi señor* (II, 60).

Se remarca el carácter inalienable de la libertad: *non bene pro toto libertas venditur auro* [I, Prólogo; (no existe oro suficiente para pagar la venta de la libertad)]. Así, don Quijote *volviéndose a Sancho le dijo: La Libertad, Sancho, es uno de los más preciosos dones que a los hombres dieron los cielos; con ella no pueden igualarse los tesoros que encierra la tierra ni el mar encubre; por la libertad así como por la honra se puede y debe aventurar la vida, y, por el contrario, el cautiverio es el mayor mal que puede venir a los hombres* (II, 58). En efecto, *gracias sean dadas a Dios –dijo el cautivo– por tantas mercedes como le hizo, porque no hay en la tierra, conforme mi parecer, contento que se iguale a alcanzar la libertad perdida* (I, 39).

Sin embargo la recuperada libertad debe ejercerse con dignidad; de ahí la crítica de don Quijote: *no es bien que se haga... lo que suelen hacer los que ahorran y dan libertad a sus negros cuando ya son viejos y no pueden servir, y echándoles de casa con títulos de libres los hacen esclavos de la hambre, de quien no piensan ahorrarse sino con la muerte* (II, 24).

Con frecuencia se alude a las patentes desigualdades derivadas del estado o condición social, laboral o personal o por circunstancias económicas: señores, caballeros, hidalgos, villanos, vasallos, esclavos, mujeres, pobres y ricos... (I, 10, 15, 24, 33; II, 6, 24, 42, 43, 45, 49, 50...).

Sin embargo la concepción sobre la igualdad natural de los hombres se afirma con rotundidad en algunos pasajes. Así, don Quijote le dice a Sancho, *que no es un hombre más que otro, si no hace más que otro* (I, 18) y le aconseja antes de ser Gobernador de la Insula de Barataria: *Haz gala [no te preocupes] Sancho, de la humildad de tu linaje y no te desprecies de decir que vienes de labradores, porque viendo que no te corres [avergüenzas], ninguno se pondrá a correrte, y préciate más de ser humilde virtuoso que pecador soberbio. Innumerables son aquellos que de baja estirpe nacidos, han subido a la suma dignidad pontificia e imperatoria... Si... te precias de hacer hechos virtuosos, no hay para que tener envidia a los que padres y agüelos tienen príncipes y señores, porque la sangre se hereda y la virtud se aquista [conquista] y la virtud vale por sí sola lo que la sangre no vale* (II, 42).

III. DERECHO DE GENTES: SOBRE LA GUERRA Y LA PAZ

La concepción cervantina sobre la guerra y la paz se pone de manifiesto por boca de don Quijote. Se pregunta éste sobre *la preeminencia de las armas contra las letras*, a esto responde él mismo diciendo que *sin las armas las leyes no se podrían sustentar... porque con las armas se defienden las repúblicas, se conservan los reinos, se guardan las ciudades, se aseguran los caminos... si por ellas no fuese, las repúblicas, los reinos, las monarquías, las ciudades, los caminos... estarían sujetos al rigor y a la confusión que trae consigo la guerra el tiempo que dura y tiene licencia de usar de sus privilegios y de sus fuerzas*.

La señala preeminencia está sin embargo gobernada por un principio irrenunciable para don Quijote unido indisolublemente a su personalidad, la consecución de la paz: *Es el fin y paradero de las letras... humanas... entender y hacer que las buenas leyes se guarden. Fin por cierto generoso y alto y digno de grande alabanza, pero no de tanta como merece aquel a que las armas atienden, las cuales tienen por objeto y fin la paz; pues, en efecto, prosigue diciendo don Quijote, la paz es el mayor bien que los hombres pueden desear en esta vida... Esta paz es el verdadero fin de la guerra, que lo mesmo es decir armas que guerra (I, 37 y 38). Una guerra que los varones prudentes [y] las repúblicas bien concertadas están legitimados para emprender, por defender la fé católica... por defender su vida... en defensa de su honra, de su familia y hacienda... en servicio de su rey en la guerra justa y... en defensa de su patria (II, 27).*

Se contempla la idea de la "humanización" de la guerra y las condiciones y reglas en que debe realizarse. Así dice don Quijote que *la guerra también tiene sus leyes y está sujeta a ellas (I, 38; asimismo en II, 62) y arremete contra la espantable furia de aquestos endemoniados instrumentos de la artillería a cuyo inventor tengo para mí que en el infierno se le está dando el premio de su diabólica invención (I, 38).*

IV. MONARQUÍA, ESTADOS Y REPÚBLICA

En diversos pasajes se trasluce la concepción absolutista de la monarquía; el rey representa cuando no se identifica con la misma justicia: *allá van leyes, do quieren reyes (I, Prólogo); el propio Sancho sentencia ante don Quijote: advierta vuestra merced... que la justicia que es el mesmo rey... (I, 22).*

Característica es también su alcance o sentido patrimonial. Así, el bachiller Sansón Carrasco y el paje *estaban confusos y no acababan de atinar qué sería aquello del Gobierno de Sancho, y más de una ínsula, siendo todas o las más que hay en el mar Mediterráneo de su Majestad (II, 50).* El referido carácter patrimonial aparece en ocasiones ligado con la expresión estado o estados que en efecto se relaciona con el concepto de soberanía como equivalente a posesiones de reinos o dominios, incluso de naturaleza feudal. Dice al respecto don Quijote: *su Majestad ha hecho como prudentísimo guerrero en proveer sus estados con tiempo, porque no le halle desapercibido el enemigo (II, 1). Id hermano Panza [dijo la*

duquesa], y decid a vuestro señor [don Quijote], que él sea el bien llegado y el bien venido a mis estados (II, 30).

Desde una óptica en cierto modo paternalista, debe el rey protección y atención para con sus súbditos. *Uno de los mayores trabajos que los reyes tienen, entre otros muchos [dice don Quijote] es el de estar obligados a escuchar a todos y a responder a todos* (II, 6). A su vez, los súbditos deben obediencia y lealtad a su rey. Así, un mancebo presto a convertirse en soldado le dice a don Quijote: *Y más quiero tener por amo y por señor al rey, y servirle en la guerra, que no a un pelón en la Corte*. El propósito del mancebo es alabado por el Caballero diciéndole: *no hay otra cosa en la tierra más honrada y de más provecho que servir a Dios, primeramente, y luego a su rey y señor natural, especialmente en el ejercicio de las armas* (II, 24).

El término república se emplea en ocasiones diferenciándolo de otras formas de organización política: *porque con las armas se defienden las repúblicas, se conservan los reinos...* (I, 38); *... que uno sólo no puede afrentar a reino, provincia, ciudad, república, ni pueblo entero* (II, 27). En otras, sin embargo, se utiliza de forma aislada: *república bien ordenada* (I, 22); *repúblicas bien concertadas* (II, 27).

V. GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN DE JUSTICIA

La tarea de Sancho como gobernador de la Insula de Barataria abre la oportunidad de contemplar múltiples e interesantes ideas sobre el propio gobierno en sí, así como también sobre la administración de la justicia, si bien debe tenerse en cuenta que el poder de Sancho es absoluto: asume personalmente los poderes militar, legislativo, ejecutivo y judicial (II, 32, 42, 45, 49, 51, 53 y 55). De destacar es lo que a continuación sigue.

Fija don Quijote las características para ser un buen gobernante no siendo por *muchas experiencias... menester ni mucha habilidad ni muchas letras...*; *el toque está en que [los gobernadores] tengan buena intención y deseen acertar en todo, que nunca les faltará quien les aconseje y encamine en lo que han de hacer...* (II, 32). Instruye a Sancho sobre los deberes, virtudes y cualidades que debe mostrar en su doble condición de juez y gobernador: las leyes deben ser las precisas y necesarias; también eficaces y realistas. Así, le aconseja:

No hagas muchas pragmáticas, y si las hicieres, procura que sean buenas, y sobre todo que se guarden y se cumplan, que las pragmáticas que no se guardan lo mismo es que si no lo fuesen... (II, 51).

Nunca te guíes por la ley del encaje [resoluciones arbitrarias del juez, o dictadas con prevaricación por lo que a él se le ha "encajado en la cabeza"] que suele tener mucha cabida con los ignorantes que presumen de agudos.

Hallen en ti más compasión las lágrimas del pobre, pero no más justicia que las informaciones [alegaciones] del rico.

Procura descubrir la verdad por entre las promesas y dádivas del rico como por entre los sollozos e importunidades del pobre.

Cuando pudiere y debiere tener lugar la equidad, no cargues todo el rigor de la ley al delincuente, que no es mejor la fama del juez riguroso que la del compasivo.

Si acaso doblares la vara de la justicia [si juzgas que no es oportuno aplicar el rigor de la ley] no sea con el peso de la dádiva, sino con el de la misericordia.

Cuando te sucediere juzgar algún pleito de algún tu enemigo aparta las mientes de tu injuria y ponlas en la verdad del caso.

No te ciegue la pasión propia en la causa ajena, que los yerros que en ella hicieres las más veces serán sin remedio, y si le tuvieren, será a costa de tu crédito, y aun de tu hacienda.

Si alguna mujer hermosa viniere a pedirte justicia, quita los ojos de sus lágrimas y tus oídos de sus gemidos, y considera de espacio la sustancia de lo que pide, si no quieres que se anegue tu razón en su llanto y tu bondad en sus suspiros.

Al que has de castigar con obras no trates mal con palabras, pues le basta al desdichado la pena del suplicio, sin la añadidura de las malas razones.

Al culpado que cayese debajo de tu jurisdicción considéralo hombre miserable [digno de conmiseración] sujeto a las condiciones de la depravada naturaleza nuestra, y en todo cuanto fuere de tu parte, sin hacer agravio a la contraria, muéstrate piadoso y clemente, porque aunque los atributos de Dios son todos iguales, más resplandece y campea a nuestro ver el de la misericordia que el de la justicia (II, 42).

En su corta etapa como gobernador, Sancho quedó *no harto de pan ni de vino, sino de juzgar y dar pareceres y de hacer estatutos y pragmáticas* (II, 53). En efecto, en cuanto a su labor legislativa –entre otras cosas, regulación del comercio del vino, del precio del calzado, los salarios de los criados y la mendicidad– *él ordenó cosas tan buenas, que hasta hoy se guardan en aquél lugar, y se nombran "Las constituciones del gran gobernador Sancho Panza"* (II, 51).

En la atañente como administrador de justicia es de destacar, entre otros pleitos (como el del "sastre o de las caperuzas" y el del "báculo"), el de la mujer presuntamente violada (todos en II, 45):

Una mujer acusa a un ganadero de haberla violado: *este mal hombre [dice] me ha cogido en la mitad dese campo y se ha aprovechado de mi cuerpo como si fuera trapo mal lavado*. El ganadero se defiende alegando que la mujer miente pues, dice, *volvíame a mi aldea, topé en el camino a esta buena dueña, y el diablo, que todo lo añasca y todo lo cuece, hizo que yogásemos [yaciésemos] juntos; paguéle lo suficiente y ella, mal contenta, asió de mí y no me ha dejado hasta traerme a este puesto*. Sancho pregunta al ganadero si lleva una bolsa con dinero y ante la respuesta afirmativa le ordena que se la de a la mujer que, contenta, sale del juzgado. De seguido Sancho le dice al ganadero que vaya tras la mujer y le quite la bolsa. Al rato volvieron ambos sin que el ganadero consiguiera el objetivo, de todo punto imposible, *según la mujer la defendía* y Sancho le pregunta a la mujer: *¿Y háosla quitado?. ¿Cómo quitar?, respondió la mujer. Antes me dejara yo quitar la vida que me quiten la bolsa... ¡otros gatos me han de echar a las barbas que no este desventurado y asqueroso! ¡tenazas y martillos... no serán bastantes a sacármela de las uñas, ni aun garras de leones!* Sancho devuelve la bolsa al ganadero y sentencia *a la esforzada y no forzada* del siguiente modo: *Hermana mía, si el mismo aliento y valor que habeis mostrado para defender esta bolsa le mostráredes, y aun la mitad menos, para defender vuestro cuerpo, las fuerzas de Hércules no os hicieran fuerza. Andad con Dios, y mucho de enhoramala, y no pareis en todo esta ínsula ni en seis leguas a la redonda, so pena de doscientos azotes*. La prostitución no era en la época considerada como pecado grave de ahí que más adelante, como se ha de ver, se reste importancia al delito de la alcahuetería y se proponga en definitiva la regulación del trato carnal.

La administración de justicia por Sancho como gobernador de la ínsula no agota los supuestos de actuaciones judiciales. Muy por el

contrario, éstos son frecuentes en otros pasajes de la Obra que contemplan al propio don Quijote actuando como juez como por ejemplo en el episodio de los galeotes para procurarles su libertad y que tan malamente se lo agradecieron (I, 22); o en el del maltrato por el rico labrador Juan Haldudo hacia su criado el joven pastor Andrés con sentencia "laboral", incluida una compensación de deudas, que lejos de ser cumplida propició una nueva paliza del labrador a su criado: *y asiéndole del brazo le tornó a atar a la encina, donde le dio tantos azotes que le dejó por muerto. Con palpable burla al fin le desató y le dio licencia que fuese a buscar su juez para que ejecutase la pronunciada sentencia* (I, 4).

También se contempla el arbitraje como procedimiento para impartir justicia lo que estaba arraigado en las costumbres populares. Así por ejemplo para solventar el contencioso surgido por los destrozos que don Quijote causa en las figuras del retablo del maese Pedro, se procede al nombramiento del *señor ventero y el gran Sancho... [como] mediadores y apreciadores [entre don Quijote y el maese] de lo que valen o podían valer las ya deshechas figuras* (II, 45).

VI. DERECHO PENAL

En el Capítulo referente a los galeotes (I, 22) se pone de manifiesto que los castigos y las penas a los delincuentes son la consecuencia punible por los delitos cometidos. Así, al ver Sancho la *cadena de galeotes*, condenados a remar en los barcos de la armada real dice que *es gente forzada del rey, que va a las galeras... gente que por sus delitos va condenada a servir al rey en las galeras de por fuerza*. No sin cierta crítica e ironía se hace patente la extrema dureza y severidad de los castigos de la época. Así por ejemplo cien azotes y tres años de galeras al que robó una canasta de colar; cuatro años al condenado por alcahuete y hechicero y seis años también a galeras y doscientos azotes, al cuatrero.

Dos observaciones importantes a mi juicio en este contexto. La primera que se quiere restar relevancia penal a la práctica de la alcahuetería proponiendo su regulación por las autoridades: *por solamente... alcahuete [dice don Quijote] no merecía él ir a bogar en las galeras... porque el ... de alcahuete, ... es oficio de discretos y necesarísimo en la república bien ordenada, y que no le debería ejercer sino gente muy bien nacida; y aun había de haber veedor y examinador de los tales, como lo hay de los demás oficios; recuérdese, como se dijo, que la prostitución no era considerada en la época pecado grave. La segunda observación que se*

anunciaba es la crítica que se hace del tormento para arrancar la confesión del reo. Así, un guarda de los galeotes le dice a don Quijote: *A este pecador le dieron tormento y confesó su delito... y por haber confesado le condenaron... y... los demás ladrones... le maltratan y escarnecen porque confesó... porque dicen... que harta ventura tiene un delincuente que está en lengua su vida o su muerte, y no en la de testigos y probanzas... Y yo lo entiendo así, respondió don Quijote.*

De destacar por otra parte es la alusión a caracteres y rasgos fisonómicos, anatómicos y psicológicos como precursores de lo que mucho tiempo después daría lugar a la doctrina de la antropología criminal. Algunos ejemplos al respecto: sobre los galeotes, dice un guarda que, *es gente que recibe gusto de hacer y decir bellaquerías*. Del también galeote Ginés de Pasamonte se dice que, *al mirar metía el un ojo en el otro un poco* (I, 22), esto es bizqueaba señal inequívoca de traición y mal farío. De semejantes juicios antropológicos no se libra el bachiller Sansón Carrasco: *... gran socarrón... carirredondo, de nariz chata y de boca grande, señales todas de ser de condición maliciosa y amigo de donaires y de burlas...* (II, 3); ni tampoco Reinaldo de Montalbán *que era ancho de rostro, de color bermejo, los ojos bailadores y algo saltados... amigo de ladrones y de gente perdida* (II, 1).

VII. DERECHO PRIVADO

El derecho de propiedad está presente a lo largo de toda la obra. Pero don Quijote describe una situación utópica, un tiempo de felicidad natural en el que hubiese querido vivir: *Dichosa edad y siglos dichosos... porque entonces los que en ella vivían ignoraban estas dos palabras de tuyo y mío. Eran en aquella santa edad todas las cosas comunes... Todo era paz entonces, todo amistad, todo concordia...* (I, 11). Sin embargo tal situación contrasta con la realidad. Así le dice Sancho a don Quijote: *tanto vales cuanto tienes, y tanto tienes cuanto vales. Dos linajes solos hay en el mundo, como decía una agüela mía, que son el tener y el no tener* (II, 20).

La responsabilidad objetiva de don Quijote por daños se pone de manifiesto en el contencioso que mantuvo con el maese Pedro. Ante los daños causados por don Quijote en su retablo este le dice: *... por cumplir con mi profesión de Caballero andante quise dar ayuda y favor a los que huían, y con este buen propósito hice lo que habeis visto: si me ha salido al revés, no es culpa mía, sino de los malos que me persiguen; y*

con todo esto, deste mi yerro, aunque no he procedido de malicia, quiero yo mismo condenarme en costas: vea maese Pedro lo que quiere por las figuras deshechas, que yo me ofrezco a pagárselo luego, en buena y corriente moneda castellana (II, 26).

Y la posible responsabilidad penal y civil de don Quijote con la correlativa indemnización de daños y perjuicios por obligar el Caballero a que se abra la jaula de los leones, es puesta de manifiesto por *el leonero [que] dijo a grandes voces: – Seánme testigos cuantos aquí están como contra mi voluntad y forzado abro las jaulas y suelto los leones, y de que protesto a este señor que todo el mal y daño que estas bestias hicieren corra y vaya por su cuenta, con más mis salarios y derechos (II, 17; la forma de la frase corresponde a la jerga de los documentos]. En otro pasaje: Y, así, desde ahora intimo a vuestra merced, señor escudero, que corra por su cuenta todo el mal y daño que de nuestra pendencia resultare, dijole Sancho a el del Bosque (II, 14; fórmula de escribanos empleada en las cartas requisitoriales civiles al aceptar el aplazamiento de un pleito].*

Frecuentes y variadas alusiones al derecho de familia aparecen en la Obra. Se defiende la indisolubilidad del matrimonio. Dice al respecto don Quijote: *la [compañía] de la propia mujer no es mercadería que una vez comprada se vuelve o se trueca o cambia, porque es accidente inseparable [esto es, cualidad no necesaria pero si producida se une indisolublemente a la persona] que dura lo que dura la vida: es un lazo que, si una vez le echáis al cuello, se vuelve en el nudo gordiano, que si no le corta la guadaña de la muerte, no hay desatarle (II, 19; también I, 33 y II, 21).*

Costumbre extendida era la celebración de matrimonios privados o en secreto –equivalentes al matrimonio sacramental– que prohibió el Concilio de Trento. Así, dice Dorotea, *tomando don Fernando una imagen que en aquel aposento estaba la puso de testigo de nuestro desposorio; con palabras eficacísimas y juramentos extraordinarios me dio la palabra de ser mi marido... pronunciando una de las fórmulas más corrientes en esta clase de matrimonios: ves aquí te doy la mano de serlo tuyo, y sean testigos de esta verdad los cielos, a quien ninguna cosa se asconde, y esta imagen de Nuestra Señora que aquí tienes (I, 28; también I, 24).*

Por otra parte, la Obra alude en varias ocasiones al alcance de la autoridad de los padres sobre la aprobación del matrimonio de los

hijos (I, 51 y II, 19, por ejemplo) primando la libertad de elección de estos, pues como decía el tío de Marcela y decía muy bien, que no habían de dar los padres a sus hijos estado contra su voluntad (I, 12); y Dorotea: ellos [mis padres] me casarían luego con quien yo más gustase (I, 28). Pero la autoridad del marido sobre la mujer es indiscutible. Así, dice Teresa Panza a Sancho: *pero otra vez os digo que hagáis lo que os diere gusto, que con esta carga nacemos las mujeres, de estar obedientes a sus maridos, aunque sean unos porros* (II, 5; tontos, zotes).

Finalmente, la preocupación de la época por la educación de los hijos, se pone de manifiesto por don Quijote en su plática con el Caballero del Verde Gabán: *Los hijos, señor, son pedazos de las entrañas de sus padres, y, así se han de querer, o buenos o malos que sean, como se quieren las almas que nos dan vida. A los padres toca el encaminarlos desde pequeños por los pasos de la virtud, de la buena crianza y de las buenas y cristianas costumbres, para que cuando grandes sean báculo de la vejez de sus padres y gloria de su posteridad; y en lo de forzarles que estudien esta o aquella ciencia, no lo tengo por acertado, aunque el persuadirles no será dañoso, y cuando no se ha de estudiar para pane lucrando [para ganarse la vida; el pan], siendo tan venturoso el estudiante que le dio el cielo padres que se lo dejen [el pan; esto es, rentas suficientes para vivir] sería yo de parecer que le dejen seguir aquella ciencia a que más le vieren inclinado* (II, 16).

VIII. DERECHO DEL TRABAJO

Además de los relacionados con la iglesia, el ejército, la política o la administración de la justicia, en la Obra se alude a múltiples y variados trabajos y oficios de los sectores, entre otros, rural, artesano y de servicios, entre ellos el doméstico. Algunos minusvalorados o menospreciados; así, y a modo de ejemplo, don Quijote ve en la actividad que realiza Dulcinea la venganza de los encantadores: *quieren quitarme la vida maltratando la de Dulcinea por quien yo vivo; ... la convirtieron en villana y ocupada en tan bajo ejercicio como es el de ahechar [limpiar] trigo* (II, 32).

También al trabajo forzoso y al prestado en régimen de esclavitud: el de los galeotes, que como dice Sancho es trabajo *de gente que por sus delitos va condenada a servir al rey en las galeras de por fuerza* (I, 22); el de los cautivos del turco o del rey *que [no] son de rescate e incluso estos últimos cuando se tarde su rescate...* [porque] *les hacen*

trabajar e ir por leña con los demás, que es un no pequeño trabajo (I, 40); y el de los vasallos negros en el país de la princesa Micomicona (I, 29).

La alusión a prestaciones de servicios asalariados es en ocasiones explícita. Así por ejemplo, el trabajo de leonero (II, 27); o el del ama de don Quijote como corrobora este al hacer testamento: *y la primera satisfacción que se haga quiero que sea pagar el salario que debo del tiempo que mi ama me ha servido...* (II, 74); o el del propio Sancho cuando le dice a don Quijote que en tiempos en los que *servía... a Tomé Carrasco, ... dos ducados ganaba cada mes; amén de la comida* (II, 28); salario, pues, en metálico y en especie. Asimismo —y contra la tradicional retribución mediante honorarios— el de Pedro Recio: *Yo señor [le dice a Sancho gobernador] soy médico y estoy asalariado en esta ínsula* (II, 47).

Constante a lo largo de la Obra, es la relación entre don Quijote caballero andante y amo, y Sancho Panza su escudero y criado. Constante asimismo es la discusión habida entre ambos sobre la naturaleza jurídica de la relación de los servicios prestados por Sancho al Caballero y su retribución (I, 18, 20; II, 7, 28, 74).

Sancho diferencia bien como pago de sus servicios entre salarios y mercedes. Quiere ver que aquellos se retribuyen con salario fijo, a tiempo en cómputo y devengo mensual; a sueldo en definitiva pues dice, *no quiero estar a mercedes [como pretende don Quijote] que llegan tarde o mal o nunca* (II, 7), esto es, a lo que su amo quiera darle voluntariamente a modo de premio, compensación, gratificación o recompensa: la gobernanza de la Insula Barataria. Como la discusión persiste, llega incluso Sancho a plantear la voluntaria extinción de su relación de servicios con su amo provocando la cólera de don Quijote que entre otras lindezas le llama *prevaricador de las ordenanzas escuderiles de la andante caballería* (II, 28) pues precisamente según éstas, a los escuderos se les remuneraba por mercedes y no con salarios. Pero el Caballero accede a pagar mediante salarios sin excluir las mercedes y el asunto, que no por lo dicho deja de ser en ningún momento controvertido, llega al Capítulo final de la Obra (II, 74) en el que don Quijote, próximo a su muerte, dicta sus últimas voluntades accediendo a lo tantas veces pedido por Sancho pero empecinado también en seguir manteniendo las mercedes: *Iten, es mi voluntad que de ciertos dineros que Sancho Panza, a quien en mi locura hice mi escudero, tiene, que porque ha habido entre él y mí ciertas cuentas, y dares y tomares, quiero que no se le haga cargo dellos ni se le pida cuenta alguna, sino que si sobrare alguno, después de haberse pagado de lo que le debo, el restante sea suyo, que será bien*

poco, y buen provecho le haga; y si, como estando yo loco fui parte para darle el gobierno de la ínsula, pudiera agora, estando cuerdo, darle el de un reino, se le diera, porque la sencillez de su condición y fidelidad de su trato lo merece.

IX. EPÍLOGO

José Mariano Llorente y Llorente, alumno de la Cátedra de Derecho Administrativo de la Universidad de Valladolid escribió un ensayo titulado "Algunas ideas del Quijote aplicadas a la doctrina fundamental de la administración"; obtuvo el primer premio en el curso académico 1903/1904 y fue publicado en Valladolid por la Imprenta y Librería de Jorge Monero, Acera 4 y 6 y Cascajares, 2, hace ahora algo más de un siglo. Leopoldo de Michelena era en aquél entonces el titular de la Cátedra. A modo de Prólogo al trabajo reflexiona sobre el "Propósito de la Biblioteca de Derecho Administrativo". Todo lo que allí se dice es más que interesante, pero de destacar son los siguientes párrafos:

"No es posible exigir que los alumnos, además del importe de las matrículas y de los dispendios á que á la generalidad obliga la permanencia en la capital universitaria, sufraguen los gastos de adquisición de las obras necesarias para la formación de una Biblioteca especial para cada Cátedra... La Biblioteca debe estar unida á la misma cátedra". "Ante esta necesidad... me he constituido en el propósito de intentar la formación de una pequeña Biblioteca para la cátedra de Derecho Administrativo que explico... Aun dedicando á este propósito como he dedicado, una parte del pequeño haber con que se recompensan por el Estado los servicios del Catedrático; aun favorecido, como lo he sido, por el apoyo oficial y el de algún particular, con la entrega de libros y colecciones, me faltaban recursos para completar mi propósito. Para lograrlos comienzo la publicación de esta Biblioteca". El producto de la venta de los libros por ésta publicación se aplicará por tanto a la adquisición de libros pues, "nada más justo, por consiguiente, que á la cátedra vengan a beneficiar nuestros esfuerzos". Pero, en el epílogo titulado "Advertencias" se dice: "la Comisión administrativa de la Biblioteca [formada por Leopoldo de Michelena y una comisión de alumnos] ha acordado que, por excepción y dado el carácter de esta obra, se destine el 20 por 100 de los productos en metálico de esta 1ª edición, al homenaje que á Miguel de Cervantes Saavedra se le tributa, con motivo del tercer centenario de la publicación del Quijote. La cantidad á que

ascienda el importe de dicho 20 por 100, se consignará á nombre de D. Mariano de Cavia, iniciador del Centenario, para que la aplique al concepto que juzgue preferente en aquel homenaje".

La tasa para la primera parte del Quijote fue fijada en *doscientos noventa maravedís y medio, en que se ha de vender en papel [sin encuadernar] y [los señores del Consejo de la Cámara del Rey] dieron licencia para que a este precio se pueda vender, y mandaron que esta tasa se ponga al principio de dicho libro, y no se pueda vender sin ella.* Para la segunda parte, también *en papel*, el precio fijado fue *de doscientos y noventa y dos maravedís; y mandaron que esta tasa se ponga al principio de cada volumen de dicho libro, para que se sepa y entienda lo que por él se ha de pedir y llevar, sin que se exceda en ello en manera alguna (Tasa I y II).* Cada parte costó pues algo más de ocho reales. Como referencia, el año en el que se publicó la primera parte, en Castilla la Nueva un pollo costaba 63 maravedís; una gallina 127; una docena de huevos 63 y una resma de papel de escribir 28. Seguramente Cervantes hombre culto y amante de los libros –*como soy aficionado a leer aunque sean los papeles rotos de las calles*– hubiera contribuido con el 20 por 100 del producto de la venta de su Quijote a la formación de la biblioteca de la Cátedra de Derecho Administrativo de la Universidad de Valladolid. Sirva también lo señalado como referencia de lo que Cervantes podía adquirir o comprar en comida y alimentación por cada ejemplar vendido.

Vale (Prólogo I y II, 74).

¿Qué realidad representa la contabilidad?

Walter Carrizo

wcarrizo@unpata.edu.ar

Silvia León

silvialeon_unp@yahoo.com.ar

Universidad Nacional de La Patagonia San Juan Bosco

Fac. de Ciencias Económicas Comodoro Rivadavia
Ciudad Universitaria 3° piso - Ruta Provincial n° 1 s/n
9000 Comodoro Rivadavia - Provincia de Chubut (Argentina)

La discusión acerca del status epistemológico de la contabilidad sigue aún vigente. A pesar de ello, los autores coinciden en general, en que el problema central de esta disciplina radicaría en producir información acerca de la realidad en la que se encuentra un determinado ente económico en cuestión. Para ello se recurre a segmentar la realidad, modelizarla y medirla, de modo de poder representarla y así ejercer control sobre tal ente. Es aquí donde surge el siguiente interrogante ¿cuál es la realidad que representa la contabilidad?

Para responder a esta pregunta es necesario analizar las distintas concepciones acerca del término “realidad” según las distintas corrientes y aportes de pensadores. Así, de una concepción de realidad meramente observable

The discussion about the epistemological status of accounting is still a vivid issue. Nevertheless, there is a general consensus among the most important authors, that the core problem of this discipline might lie in the ability to produce information about the reality in which an economic entity develops its actions. In order to fulfill this goal, reality is segmented, modernized and measured, so that it can be represented and the control over the entity achieved. Considering this theoretical frame, a question came to our minds: what reality does accounting represent?

In order to properly answer this question, the different ideas about the term “reality” proposed by different schools and authors should be analyzed. So, from an idea of a merely observable reality, which can only be described,

para su descripción, podemos pasar a otra en la que la observación no es un simple acto pasivo sino que asume un cariz práctico - operativo. Los conocimientos generados accionarán sobre la realidad y sus implicancias futuras.

Entendida como una tecnología social, el propósito de la contabilidad, más que representar la realidad para brindar una explicación o descripción de la misma, consiste en ser un instrumento efectivo al momento de actuar generando cambios en el ente objeto de estudio.

Palabras clave: Contabilidad. Realidad, representación, modelo, medición, tecnología social, instrumento efectivo.

another idea can be considered in which the observation is not just a passive action, but an action that can assume a practical and operational profile. The generated knowledge will influence the reality and its future implications.

Assuming accounting as a social technology, the main goal of our discipline, more than representing reality only to offer an explanation or a description of it, would consist in being an effective tool when the generation of changes is required.

Key words: Accountancy, reality, representation, model, measurement, social technology, effective tool.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo surge como un subproducto del proyecto de investigación "La teoría de la medición en la contabilidad - Su estado actual en la Argentina".

A raíz de la revisión de la bibliografía existente en nuestro país, el concepto de medición está presente en toda la producción literaria especializada, sea en la definición de la disciplina o reconocida como una de sus tareas sustantivas.

Asumiendo que la acción de medir intenta transferir aspectos cualitativos de la realidad a una apreciación en forma cuantitativa, de modo de lograr una representación de la misma, nos surge la siguiente reflexión: ¿cuál es la realidad que representa la contabilidad? Tal acción de representar, ¿implica solamente una actividad descriptiva o es la contabilidad un agente activo que puede influir en la realidad representada? ¿La representación es estática o puede generar cambios en la realidad futura de un ente?

Sin la pretensión de que éste sea un estudio acabado de esta problemática, nos proponemos revisar algunos conceptos y posturas acerca del término "realidad", que nos permitan dilucidar un esquema acorde al encuadre de la disciplina contable desde la postura de una tecnología social.

UN ENCUADRE EPISTEMOLÓGICO DE LA CONTABILIDAD

El estudio de la contabilidad como rama del conocimiento, nos lleva a preguntarnos acerca de su status epistemológico, de modo de establecer su objeto de análisis, su finalidad y los medios que posee para abordar su problemática y como la resuelve. Variada es la visión de los principales autores de nuestro país acerca de este tema. Podemos resumir tres posturas diferentes:

1. una corriente de pensadores sostiene que la contabilidad es una ciencia factual, dedicada a la comprensión de la realidad, y a cuyos efectos desarrolla técnicas de medición para poder describirla.
2. otros estiman que la contabilidad es una tecnología social, abocada a reconocer, clasificar y medir un cierto segmento de la realidad.
3. hay autores que no desarrollan una concepción epistemológica de la disciplina. Sin embargo, de sus conceptos se desprende una clara visión de la contabilidad como una técnica.

Más allá del encuadre en el que se encuentren, todos los autores coinciden de alguna u otra forma en la existencia de un problema central, cual es el producir información acerca de la realidad en la que se encuentra un determinado ente económico en cuestión. Esta información debe ser útil para la toma posterior de decisiones y haber sido brindada bajo parámetros de objetividad y equidad, que permitan su comparabilidad a través del tiempo y paralelamente entre distintos entes que compartan el mismo segmento de realidad. Para ello se recurre a segmentar la realidad, modelizarla y medirla. Específicamente esta última acción de medir se convierte en el centro de atención de los desarrollos teóricos, ya que a través de ella se podrá expresar la realidad observada.

En función de esta coincidencia, nos parece especialmente útil la distinción de Dussel:

La inteligencia que integra el acto humano puede situarse en posición teórico-contemplativa o práctico operativa. En el primer caso decimos que se abre al ámbito de la verdad teórica o que da cuenta de la realidad dada, en el segundo decimos que se abre al ámbito de la verdad para la acción o que funda no la realidad dada, sino la realidad que se efectuará en el futuro y por mediación de la misma acción (1984: 189).

No parece haber posibilidad de pensar una contabilidad que simplemente intente describir o explicar fenómenos. Siempre *el fin es utilizar la información con algún propósito*. Así, la información generada por el sistema contable no solo "describe" tres aspectos de la realidad de un ente (realidad patrimonial, económica y financiera), sino que generará decisiones que podrían modificar la realidad empresarial y la de su contexto. Pensemos en el siguiente caso: de los estados contables de una empresa se puede determinar la evolución de sus negocios, de su rentabilidad, de su posición en el mercado, etc. Estos aspectos podrían inducir a una persona u organización a invertir en ella, generando así cambios no solo en la realidad de la empresa, sino además en la suya propia, al afectar su patrimonio.

Si analizamos aspectos más cotidianos de esta disciplina, el sistema contable, como instrumento de captación y transformación de datos en información, consta además de mecanismos de almacenaje cuyo análisis periódico y constante permitiría detectar desvíos, abriendo así caminos de corrección. Esto permite que se produzca, según Gil (1999: 25) "información pertinente, oportuna y predictiva". Esta capacidad de predicción nos lleva a pensar también en su capacidad de modificación de la realidad futura.

De todas formas, la más simple y elemental actividad de confeccionar los estados contables que representan la realidad del ente, conlleva consecuencias futuras, de no cumplirse en los términos legales de tiempo y forma.

El viejo principio de "significatividad", presente en las actuales Resoluciones Técnicas a través del concepto de "desvíos aceptables", nos enfrenta a la posibilidad de que la representación ofrecida por la información contable se aparte en alguna medida de su objeto representado, siempre que tales desvíos no influyan erróneamente en las futuras decisiones.

A todo esto, el profesional auditor debe emitir una opinión acerca de los informes producidos por la contabilidad de un ente, en la que expresará si ellos representan, o no, razonablemente la realidad de ese ente. Esta acción influirá directamente en el comportamiento de los usuarios de la información, en sí potenciales decididores futuros.

Dados estos aspectos vertidos, se pone en cuestión una idea central: ¿existe una realidad objetiva cuya naturaleza puede ser determinada empíricamente? Si esto fuera así, tiene sentido concentrar

todos los esfuerzos en describir y evaluar la situación de un ente, así como sus resultados, de modo de proveer a los decididores de fundamentos para sus decisiones.

Pero, si avanzamos en la línea argumentativa en la que nos hemos situados, esa realidad es siempre realidad producida a partir de acciones intencionales tomadas sobre la base de la información proveída. Nuevamente, dice Dussel:

La verdad teórica concuerda con lo real *a priori*; la verdad para la acción hace concordar lo real con lo proyectado *a posteriori* (1984: 189).

Por otro lado, ¿cómo se establece el criterio de razonabilidad del que debe estar imbuida la representación contable de la realidad empresarial? Este criterio, ¿segmentaría aún más la realidad observada?

Para tratar de dilucidar algunas respuestas a estas preguntas, sería menester analizar los encuadres filosóficos que nos ayuden a determinar a qué nos referimos cuando hablamos de "realidad".

LAS POSTURAS FILOSÓFICAS ACERCA DE LA REALIDAD

Término tan cercano a nuestra vida cotidiana, la realidad se relaciona directamente con el concepto de lo real. Etimológicamente esta palabra proviene del latín y quiere decir literalmente "cosa", en relación directa a la materia física, susceptible por lo tanto, de ser observada, estudiada, medida, controlada y transformada. ¿Cómo realizar esta observación? ¿El observador es ajeno a ella o puede influirla? Es en este dilema donde aparecen distintas posturas.

En primera instancia, podemos hablar de una corriente "realista". Según esta postura, existe un mundo real y objetivo, independiente de los seres humanos, con una naturaleza o entidad propia, susceptible de ser cognoscible. La esencia natural de este mundo se considera única e inmutable, y las acciones que el observador realice para estudiarla no la modifican. Por tal motivo, ésta puede ser descrita y corroborada empíricamente. Esta línea de pensamiento se encuentra vastamente representada en la investigación contable actual.

Otra postura está dada por aquellos que piensan que la realidad es creada y recreada en una constante relación entre los teóricos y la realidad misma. Así la realidad social se construye gracias a la

intervención del lenguaje y la interpretación de lo medido o descrito. En esta línea de pensamiento se encuentra la escuela interpretativa inglesa.

Otro aporte acerca de la idea de realidad sugiere que la misma está constituida por diferentes niveles o capas en lo que se ha dado en llamar según Mattesich (2006: 6) el "onion model of reality" o modelo de la realidad en capas de cebolla. Según éste, la realidad está compuesta por distintos niveles o capas "dependientes de e incluidas una en la otra". Se conciben estos niveles no ya desde una perspectiva lineal sino sobre todo, desde la idea multidimensional que incluya el tiempo y otras más. Así, estas capas no serán consideradas como estáticas sino que se verán alteradas, a excepción de la que conforma el núcleo, quizás a un nivel de energía pura. La idea de que cada elemento de la realidad posee propiedades propias que al verse expuesto a la influencia de otros, o combinados con ellos, produce "propiedades emergentes" únicas que nos obligan a pensar en qué consideramos real en cada capa. Según este modelo la realidad estaría constituida por los siguientes niveles:

1. realidad físico-química
2. realidad biológica
3. realidad mental
4. realidad social.

LA IDEA DE REALIDAD EN LA CONTABILIDAD

Sea la postura en la que nos enrolemos, se reconoce que la contabilidad trabaja sobre una realidad social, ya que gran parte de los conceptos que emplea se refieren a aspectos que se desarrollan en el ámbito de las relaciones entre humanos y los grupos sociales que ellos conforman, como por ejemplo las ideas de propiedad, control, deudas y obligaciones, entre otras.

Sin embargo, la pregunta epistemológica de ¿cuánto podemos conocer de esa realidad? dependerá de la visión que tengamos de ésta. Así, para un realista descriptivo, la contabilidad observará y captará hechos, reales en el plano de lo social, y los transformará en información útil de modo de representar la realidad de un ente, hecho que le permitirá controlarlo.

Mattesich, por el contrario, propone un modelo de representación orientado al objetivo. De esta forma, conceptos tales como ingreso o capital, se consideran reales en el plano de la realidad social, pero profundamente ligado a aspectos metodológicos de medida o estimación de valores, temporalmente atribuidos a tales concepto, es decir, teniendo en cuenta el objetivo que se persiga con la información generada. El esquema presentado resalta la importancia central de buscar una representación orientada al objetivo. Esto quiere decir que se buscará emparejar los medios apropiados a unos fines correctamente especificados. Para ello es necesario establecer dos requisitos previos:

1. la aceptación de varios modelos, dependiendo de cada uno de un objetivo específico de la información.
2. un análisis profundo de los medios-fines.

Otras contribuciones sobre el aspecto ontológico de la realidad están dadas por Baudrillard al hablar de hiperrealismo y sobre por las aplicaciones que el grupo Macintosh ha querido hacer de esta idea a la contabilidad. Según esta postura, las representaciones de la realidad no son sino meros simulacros de ella, los que ya no se asocian con ningún referente real y donde los símbolos, las imágenes y los modelos circulan a cualquier objeto material real. El equipo Macintosh llega a la conclusión que no se puede hacer una distinción entre realidad y representación, es decir, la representación mental es la única realidad. Según Mattesich, esta postura podría llevarnos a un estado paranoico esquizofrénico. Aplicando estos conceptos a la contabilidad, centrar el accionar en la representación mental podría llevar a distorsiones deliberadas que induzcan a creer en una realidad inexistente, tal el caso de lo ocurrido con el grupo Enron y de los efectos que tuvo la información acerca de su realidad. ¿Será esta postura el fundamento de la llamada "contabilidad creativa"? Ahora bien, si toda representación mental se hace presente en el lenguaje, estamos obligados a plantear la relación entre los enunciados de nuestro lenguaje y la representación mental de la realidad que origina estos enunciados.

Así, en todo proceso de conocimiento, la mediación del lenguaje no puede ser desconocida. Todo lo que creemos saber acerca de la realidad, lo expresamos en enunciados acerca de ella. Por consiguiente, ¿Cuándo es verdadero lo que decimos acerca del mundo? Intuitivamente, y esto es un lugar común, entendemos que un enunciado es verdadero si se corresponde con hechos de la realidad. Esta concepción, conocida

como correspondentista, es hoy altamente cuestionada y se habla de verdad como coherencia, afirmabilidad garantizada, afirmabilidad idealmente garantizada, aquello que la ciencia terminará por sostener, aquello que explica el éxito de la ciencia o de nuestras creencias comunes, etc. Y en el centro de este debate, la noción de representación no puede ser obviada.

Autores como Rorty rechazan la representación y la consideración de la verdad como correspondencia. No es posible determinar si ciertas entidades contables existen a partir de la aparición de la palabra que las nombra, o si la palabra es posterior a la existencia de la cosa, puesto que es el lenguaje quien nos da a conocer la cosa. Pensemos en conceptos claves para la disciplina contable y para el mundo de los negocios: todo ente económico necesita de un capital para funcionar y cumplir con sus objetivos. Ahora bien, definido como la inversión inicial necesaria para comenzar las actividades económicas, podemos determinar la igualdad básica de la que parten todos los razonamientos de la contabilidad patrimonial:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$$

Si tomamos en cuenta que al iniciar un negocio las personas involucradas en la creación de un ente económico aportan solo recursos, llegamos a la conclusión que en ese momento:

$$\text{Activo} = \text{Capital}$$

¿Es el ACTIVO realmente igual al CAPITAL? ¿Existe el CAPITAL como entidad tal? ¿O es la idea del aporte medido en dinero la que da nacimiento al concepto de capital y que nos sirve para representar la realidad del ente mediante un concepto de dualidad y de igualdad?

Profundizando esta línea de pensamiento, el concepto de RESULTADO se relaciona con la mayor o menor riqueza generada por un ente, teniendo en cuenta un parámetro de referencia, el CAPITAL. Un contador puede informar el resultado obtenido por un ente, pero esta cifra difícilmente será entendida por el empresario si no se aportan los aspectos financieros que éste involucra. Entonces, ¿existe en sí el resultado? ¿O es un concepto que satisface a los contadores para explicar las diferencias obtenidas por la aplicación de criterios de medición, o al realizar comparaciones temporales?

Dice Romeo César:

El desechar la representación, las instancias extralingüísticas y por ende cualquier consideración de la verdad como correspondencia, le permite a Rorty llegar tras los pasos de William James a su famosa y controvertida formulación: "verdad es lo que es bueno para **nosotros** creer" (2004: 6).

Verdad para nosotros es que los bienes se incorporan a su valor de contado. Si la operación se realizó en forma financiada, los intereses no forman parte de ese costo de adquisición, sino que son el valor de otro tipo de operación. Sin embargo, para el dueño del bien, la verdad es el monto que finalmente terminó pagando. Y sostiene Romeo César más adelante:

... (Rorty) considera que el calificativo "verdadero" es un cumplido hecho a aquellas creencias nuestras a las que juzgamos tan bien justificadas que, por el momento, no necesitamos para ellas de ninguna justificación ulterior (2004: 7).

En esta línea de cuestionamiento, y asociado al comienzo de nuestra exposición, "la verdad para la acción o que funda... la realidad que se efectuará en el futuro y por mediación de la misma acción", la "realidad" que la contabilidad "representa" queda definitivamente atada a los propósitos que persigue quien elabora, diseña y trasmite la información.

CONCLUSIONES

En nuestra opinión, la contabilidad, en tanto tecnología social, genera información que intenta representar una realidad sobre la que ella misma ha influido y modificará sin lugar a dudas con el sólo hecho de emitir un enunciado al respecto. Esta realidad "representada" incluye ideas, conceptos, que se articulan en un discurso asumido como verdadero a los efectos de poder explicar la situación de su objeto de estudio, el ente económico, para accionar sobre él. A ello debemos sumarle la presencia de convenciones generalmente aceptadas y que en nuestro tiempo han alcanzado fuerza coercitiva, como es el caso de las normas contables, nuestras Resoluciones Técnicas, que si bien parecieran uniformar los criterios, no es su propósito asegurar una representación "verdadera" de la realidad. En todo caso sólo pretenden unificar el discurso para algunos fines muy acotados, quedando otra infinidad de situaciones libradas al profesional que produce la información, como en el

caso de la contabilidad gerencial o en contabilidad de costos. En este sentido, el modelo no es único sino que dependerá de los objetivos que persiga el decisor en función del cual fijará los indicadores necesarios para un análisis específico, las categorías a utilizar y la escala.

Así sólo se registran los hechos contingentes negativos, los cuales formarán parte de la "representación" de la realidad que brinda la contabilidad. Por otro lado, aquellos hechos contingentes positivos se informan, pero no en el cuerpo central de los Estados Contables, sino como una nota complementaria, realizando por lo tanto, un recorte intencional en la "realidad representada" (enmascarado tras un principio de "prudencia").

La concepción de la contabilidad como tecnología social se funda en el hecho de que su propósito, más que representar la realidad para brindar una explicación o descripción de la misma, consiste en ser un instrumento efectivo al momento de actuar generando cambios en el ente objeto de estudio. En palabras de María Cristina Wirth:

la medición contable del rendimiento económico no es una representación pasiva del mundo de los fenómenos reales, sino un agente activo que afecta el mundo real al influenciar al decisor (2001: 39).

Cambiando finalmente el punto de vista en el abordaje de la cuestión, ¿cómo pensar que nuestra función, en tanto docentes, es mediar en el proceso de construcción del conocimiento contable, si no es desde una posición como la planteada?

BIBLIOGRAFÍA

- CENTRO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS (CECyT) (2004) *Resoluciones Técnicas*. Buenos Aires: Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas (FACPCE).
- CÉSAR, Romeo (2004) *Sobre la verdad*. Separata 2. DAVIDSON, RORTY, APEL. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco.
- DAVIDSON, D. (1987) "Epistemología y Verdad", *Actas Congreso Internacional de Filosofía*, Tomo I, pp. 148-179.

- DUSSEL, Enrique (1984) *Filosofía de la producción*. Bogotá: Editorial Nueva América.
- GARCÍA CASSELLA, Carlos; RAMÍREZ DE RODRÍGUEZ, María del Carmen (2001) *Elementos para una Teoría General de la Contabilidad*. Buenos Aires: Editorial La Ley.
- GIL, Jorge Manuel (1999) "El derecho contable y los estilos de administración en el marco de la globalización económica: apuntes para una revisión conceptual y situación actual en América Latina", *Actas de las V Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas*.
- MATTESICH, Richard (2001) *Contabilidad y Método Analítico. Medición y Proyección del Ingreso la riqueza en la Microeconomía y en la Macroeconomía*. Buenos Aires: Editorial La Ley.
- (2006) *La Representación Contable y el Modelo de Capas - Cebolla de la Realidad: Una comparación con las "Ordenes de Simulacro" de Baudrillard y su Hiperrealidad*. Buenos Aires: Centro de Investigación en Epistemología de las Ciencias Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.
- MORETTI, A. (1996) *Concepciones tarskianas de la verdad*. Buenos Aires: Oficina de Publicaciones del Ciclo Básico Común, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.
- SCARANO, Eduardo (1995) "La contabilidad y la aparición de la tecnología ¿un caso de involución?", *Actas Primeras Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas*, pp. 139-148.
- WIRTH, María Cristina (2001) *Acerca de la ubicación de la Contabilidad en el Campo del Conocimiento*. Buenos Aires: Editorial La Ley.

Algunas consideraciones sobre la ética en el mercado

Montserrat Díaz Méndez

mdmendez@unex.es

Universidad de Extremadura

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Dpto. de Dirección de Empresas y Sociología

Avda. de Elvas, s/n

06071 Badajoz (Spain)

Pablo Gutiérrez Rodríguez

pablo.gutierrez@unileon.es

José Luis Vázquez Burguete

jose-luis.vazquez@unileon.es

Universidad de León

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Dpto. de Dirección y Economía de la Empresa

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (Spain)

La desconfianza generalizada hacia los dirigentes empresariales refuerza la importancia de la ética en la empresa, tanto en el ámbito meramente teórico-académico cuanto en la aplicación práctica de determinados principios morales a las actividades mercantiles. La responsabilidad social corporativa o empresarial es una concreción de la ética consistente en la asunción voluntaria por parte de las empresas de determinados comportamientos que implican una serie de obligaciones en su ámbito interno y

The general distrust towards top management decisions has reinforced/ stressed the importance of business ethics. Social Corporate Responsibility (SCR) is an specific aspect of ethics. It implies the voluntary assumption of certain behaviours and values which may involve several obligations for the company that will affect it as a whole. Nowadays, there exists a discussion about the need of whether establishing or not a law on the content of SCR in order to demand its

externo. Se discute la necesidad o no de establecer por ley el contenido de la responsabilidad social corporativa y, por tanto, exigir su cumplimiento.

Mantener su carácter voluntario no significa que el Estado no pueda establecer unas directrices claras sobre la dimensión social de las empresas, así como su implicación en la sociedad en la que viven y las ventajas para aquellas empresas que lo respeten. Los códigos éticos son un intento normativizador de la ética, que suponen un beneficio para el estado, ya que no se ve obligado a tener que producir normas de derecho positivo y crear sus correspondientes mecanismos de control de conflictos. Por su importancia económica, una especial atención ha merecido la regulación ética de las sociedades cotizadas. En cualquier caso, hay que concienciar de la necesidad de un comportamiento ético basado en la bondad y la justicia, partiendo de que quien actúa éticamente lo hace por convencimiento.

Palabras clave: Ética. Responsabilidad social corporativa. Código ético. Sociedad que cotiza en Bolsa.

fulfillment. In this sense, it is important to consider that keeping its voluntary character does not mean that government cannot establish some directives on social commitment.

Ethical codes are an attempt to rule business ethics and imply a direct benefit for government since it avoids the obligation of producing laws and developing control mechanisms. Also, due to the economic importance of stock-listed companies, this paper pays an special attention to their ethical behaviour. As a general conclusion, we remark the idea of concerning society about the need of an ethical business behaviour based on goodness and justice values.

Key words: Ethics. Corporate social responsibility. Code of practice. Companies which are quoted on the stock exchanged.

I. INTRODUCCIÓN

Con más frecuencia de la deseada se viene dando a conocer a la opinión pública una serie de escándalos en el mundo empresarial que tienen su origen en comportamientos corruptos de los directivos de las organizaciones públicas y privadas. Tales actitudes no hacen sino constatar una preocupante falta de valores en el enfoque de la gestión de las empresas. Esta situación ha hecho reaccionar a los estudiosos de los diferentes modelos de gestión empresarial, quienes insisten en la importancia que poseen los valores¹.

El término valor tiene numerosas acepciones. En su sentido filosófico es la cualidad que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son estimables. Desde este punto de vista nos referimos a valores éticos, lo que podría casi considerarse una redundancia, esto es,

¹ Así tanto el modelo de las 7s de Athos y Pascale (*strategic, structure, systems, shared values, skills, staff, style*), como el del Comportamiento Organizacional, el Enfoque estratégico o, sobre todos, el de la Dirección por Valores.

principios que rigen el comportamiento de una persona o una organización o grupo. Si bien en última instancia los sujetos activos de actos éticos o no, siempre son las personas físicas.

Una cuestión fundamental que se ha de determinar con carácter previo es qué se entiende por comportamiento ético. Desde una postura tomista, implica una actuación conforme a la naturaleza humana según el querer original de Dios. Para el agnóstico habría que decir, sin embargo, una actuación conforme a la naturaleza del hombre, según la concepción naturalista aristotélica y de acuerdo con lo estudiado en las facultades de derecho como derecho natural: es decir un conjunto de normas jurídicas universales e inmutables. No obstante hay quienes ponen en duda la existencia de una serie de virtudes aceptadas por todos como esenciales a la naturaleza humana y niegan la existencia de un derecho natural. Para acudir a unos valores establecidos y aceptados universalmente quizás lo más seguro sea la Declaración Universal de Derechos Humanos², único punto de partida donde podríamos hablar de absoluta y general aceptación.

Lógicamente nadie puede estar en desacuerdo con que determinadas cualidades como honradez, justicia, integridad, son valores deseables en cualquier actuación humana. No obstante el problema surge a la hora de determinar qué conductas concretas integran tales valores y cómo determinarlos. Por ejemplo, un ser íntegro es aquel que actúa de acuerdo con las propias convicciones, pero se puede ser íntegro e injusto si tales convicciones están equivocadas. Se puede apuntar la falacia de nuestro ejemplo argumentando que la integridad implica distinguir reflexivamente entre lo justo o lo injusto, pero ser justo es dar a cada uno lo que le corresponde y su determinación no es fácil. Con todo, lo que se pretende poner de relieve es precisamente la necesidad de determinar de manera más concreta y aplicada a cada actividad y campo de actuación, en qué consiste un comportamiento ético.

La moral, como ciencia que trata del bien y distingue entre las buenas y las malas acciones humanas se utiliza como calificativo del proceder ético. No puede existir una actuación moralmente rechazable y que sea éticamente correcta. El derecho debería ser conforme a la moral

² Aprobada por Resolución 217 A (III) de la Asamblea de las Naciones Unidas de 10 de Abril de 1948.

y a la justicia, pero no siempre es así, hay normas jurídicas que pueden ser consideradas injustas. La moral es más exigente y amplia que el derecho, pues busca una perfección del hombre, de su actuación, que el derecho no puede conseguir³. De ahí que, como veremos, no deben rasgarse las vestiduras los juristas porque las normas que regulan el comportamiento moral de las empresas no sean normas de derecho positivo, sino códigos de conducta.

II. ÉTICA Y NEGOCIOS

La primera cuestión que surge a la hora de analizar este tema es si realmente no se trata de dos términos irreconciliables o contradictorios, imposibles de conjugar⁴. Ciertamente existe una desconfianza generalizada hacia el empresario y los ejecutivos. Probablemente porque se tiene la certeza cuando no la sensación de que muchos de ellos estarían dispuestos a comportamientos poco éticos con tal de conseguir el éxito en los negocios⁵. A ello han contribuido la quiebra de grandes empresas como Enron, Global Crossing, Arthur Andersen o Worldcom, en los Estados Unidos. Las noticias sobre la alta remuneración de los consejeros de grandes empresas, los escándalos inmobiliarios en nuestro país y la recurrente aparición en el cine y las series de televisión del papel del directivo sin escrúpulos, en muchos casos incluso eje central de la trama de ficción, no han ayudado mucho.

Expresiones darwinianas como las de que los negocios son como la jungla, en la que todo vale con tal de conseguir un lucro y solo sobreviven los más capacitados están bastante generalizadas. Incluso se han utilizado de forma sesgada a veces las reflexiones de grandes economistas como el premio nobel Milton Friedman o John Kenneth Galbraith, que no han hecho sino reforzar esa idea de los negocios como

³ Ver P. Le Tourneau (2000) *La Ética de los Negocios y de la Administración en el Siglo XXI*. Ensayo 2000.

⁴ Ver al respecto a A. Durán-Pich (2005) "¿Es la ética en los negocios un oxímoron?. Una aproximación contextual a un tema controvertido", *XIV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-2005)*. *Ética de la Empresa: "Hacia un Nuevo Orden Global"*, Valencia, Fundación Étnor, pp. 31-45. Donde el autor, utilizando el término oxímoron inventado por Jorge Luis Borges para hacer referencia a conceptos contradictorios, reflexiona sobre este tema.

⁵ En las encuestas que el *Wall Street Journal* periódicamente lleva a cabo para los ejecutivos, la mayoría de ellos reconoce que a pesar de que la ética les supone un impedimento, estarían dispuestos a pasarla por alto con el fin de obtener éxito.

actividades *per se* sospechosas. Ciertamente, Milton Friedman ha defendido que la única responsabilidad social de una empresa es hacia sus accionistas, lo que supone una clara posición contraria a la responsabilidad social corporativa sobre la que luego hablaremos⁶. Sin embargo, en ningún caso sus palabras pueden interpretarse como que a su juicio la actividad empresarial deba estar exenta de valores. Galbraith, por su parte, ha sido uno de los más famosos críticos de una actividad tan ligada al mundo de los negocios como es la publicidad. Para él su función principal no es facilitar al consumidor información sobre los productos o servicios que se encuentran en el mercado, para que pueda elegir el que más satisface sus necesidades o se adapta a sus posibilidades, sino que simplemente tiene como finalidad crear deseos antes inexistentes. Es decir, para Galbraith, la publicidad es intrínsecamente una actividad poco ética⁷. Responden estas visiones, hoy en gran parte superadas, a una concepción de la "empresa autista" como una organización volcada hacia la contabilidad y los clientes, aséptica frente a consideraciones morales, que deben predicarse de la esfera privada de los individuos, como algo disociado de los negocios⁸.

Desde hace algunos años, sin embargo, prevalece una visión de los negocios desde un punto de vista mucho más social. La empresa, su simple existencia, ya es algo beneficioso para la sociedad. No sólo porque su finalidad es satisfacer las necesidades del mercado, aunque satisfaciendo las suyas propias lucrativas, sino porque genera empleo y paga impuestos, en definitiva, es la más importante fuente generadora de la riqueza de un país. Ya no es esa organización cerrada y únicamente enfocada a los clientes y al balance⁹, sino una actividad estrechamente unida al bienestar de cada ciudadano. Ha desaparecido o se ha atemperado sensiblemente el mito de la empresa como ente sin alma o el de la maldad congénita de los negocios.

En el contexto descrito nace la ética de la empresa como una de las denominadas éticas aplicadas, como consecuencia de la preocupación

⁶ M. Friedman (1982) *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.

⁷ J.K. Galbraith (1958) *The Affluent Society*. New York: Mariner Books.

⁸ Ver Durán-Pich, *op. cit.*, pp. 37 y 38.

⁹ Se habla en el marco de la ética en el mercado de que hay que tener en cuenta el triple balance (económico, social y medioambiental).

en remoralizar la sociedad¹⁰. Hoy en día afortunadamente hablar de ética de la empresa sigue de moda. Los filósofos, los empresarios, los accionistas, las organizaciones internacionales, los gobiernos de los estados, los economistas, todo el mundo se interesa por la aplicación de determinados principios éticos en el mercado. Y seguirá siendo un tema estudiado en el futuro, como lo asegura el hecho de que en todas las universidades que han elaborado o van a elaborar sus nuevos planes de estudios del área de la economía o afines, tanto en el grado como en el postgrado, hayan introducido o vayan a introducir, en la mayoría de los casos además con carácter obligatorio, una asignatura sobre ética empresarial.

La ética de los negocios surge en cierto sentido como una revolución, puesto que es la respuesta a una demanda social, de los ciudadanos, no de los dirigentes. Sin embargo, en la empresa, al igual que en cualquier otra organización, la única forma posible de que los valores sean compartidos y se institucionalicen, es cuando existen líderes que determinen los valores y comportamiento de toda la organización. De ahí que resulte fundamental el compromiso de los ejecutivos para que la empresa y los negocios tengan en cuenta los valores éticos, para que éstos constituyan el carácter de la empresa. De esta forma, será factible que todos los miembros de la organización puedan actuar éticamente, sin necesidad de tener que asumir el papel de héroes¹¹.

Afortunadamente, hoy en día, como decíamos anteriormente, la ética interesa no sólo a los filósofos, sino también a los economistas, a los juristas y a los consumidores, lo que implica la aceptación de la idea de que si bien la finalidad de los negocios es el lucro, no es incompatible con una regulación de la actividad en el mercado que evite comportamientos no éticos. Y esto es así porque la ética es rentable para las empresas. No nos referimos a que invertir en negocios éticos produzca más beneficios. De hecho, han existido y existen fondos de inversión que, por razones éticas, excluían de sus inversiones a negocios o empresas determinadas, y

¹⁰ A. Cortina Orts (2005) "Hacia una nueva cultura empresarial (1994-2005)", en *XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-2005). Ética de la Empresa: "Hacia un Nuevo Orden Global"*, Valencia, Fundación Étnor, pp. 7-19, en páginas 13 a 15, explica las cinco razones del afán por la incorporación de la ética a las distintas ramas. Tales razones son el fin de las ideologías; la necesidad de que exista confianza para el buen funcionamiento de la economía; las buenas prácticas empresariales; la idea de que la ética es rentable; la existencia de una ética cívica, compartida por todos los ciudadanos.

¹¹ A. Cortina Orts (2005) *op. cit.*, en página 16.

no demostraron que su rentabilidad fuera superior al resto de fondos¹². Desde luego, tiene lógica pensar que cuando una empresa lleva una política empresarial ética su gestión será buena y, consiguientemente, las probabilidades de que el valor de sus acciones caiga de forma significativa, por pérdida de reputación, o toma de decisiones empresariales equivocadas, son mucho menores. Por ello existen analistas que recomiendan a sus inversores sólo empresas social y éticamente responsables¹³. En la actualidad la rentabilidad de la empresa ética radica en la confianza que genera¹⁴. Tanto en el ámbito interno de la empresa, es decir, sus trabajadores son más conscientes de estar realizando una labor positiva para la comunidad, contribuyendo a su progreso y bienestar; como para los consumidores, o si se prefiere, desde un punto de vista más puramente mercantilista, para los clientes, cuyo número potencial aumenta de esta forma. De ahí que muchas empresas destinen parte de sus beneficios, siquiera de forma testimonial, a patrocinar o subvencionar ONGS o actividades benéficas, asistenciales o de tipo cultural, no lucrativas y a dar a conocer al público en general que realizan actuaciones de ese tipo. Ciertamente, no es este modelo de comportamiento ético efectista e interesado el ideal, pero si merece la pena citarlo para demostrar los beneficios que en todo caso conlleva una mayor o menor asunción de comportamientos éticos en el mercado. En cualquier caso, y aunque se hagan esfuerzos en encontrarle rentabilidad al comportamiento ético empresarial, en el fondo la mejor defensa de la ética en los negocios, la que se establece sobre bases más sólidas, es sin duda el convencimiento personal de que los seres humanos deben tener un comportamiento ético, independientemente de cual sea el resultado o consecuencias económicas del mismo. Como decía Santo Tomás, el premio de la virtud es el honor¹⁵, por más que la defensa de los beneficios empresariales de la ética sea extremadamente útil para convencer a quienes no comparten esta idea.

¹² El Pax World Fund, de los Estados Unidos, excluía de sus inversiones empresas y negocios relacionados con la guerra del Vietnam. El Stewardship Fund británico, no invertía en empresas que negociaran con Sudáfrica, como protesta por el apartheid.

¹³ Es el concepto de inversión socialmente responsable, como el caso del Social Investment Forum, creado en 1991 en el Reino Unido, y otros tipos de fondos que existen en Francia, Alemania o Holanda, por ejemplo.

¹⁴ Ver A. Cortina Orts (Coord.) (2003) *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta. Ver también D. García Marzá (2004) *Ética empresarial: del diálogo a la confianza*. Madrid: Trotta.

¹⁵ Locke, de igual forma, sostenía que el premio de la virtud es ella misma.

La ética de los negocios debe ser una ética de las personas, porque, como decíamos, al fin y al cabo, los comportamientos éticos dependen de las personas. Pero tales comportamientos deben transmitirse e imbuir a las organizaciones. Debe, por otra parte, estar enfocada hacia resultados palpables, pues de lo contrario estaríamos ante un conjunto de grandes y buenas ideas, pero etéreas y sin funcionalidad alguna. No obstante, no debe centrarse únicamente en el resultado, sino que para que sea una actuación permanente, una manera de entender las actividades que los diferentes agentes económicos realizan en el mercado, debe estar basada en el convencimiento. Y, por último, tiene que tener en cuenta a todos los afectados por la actividad económica, cuestión que trataremos en el siguiente apartado.

III. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

1. *Concepto*

Para la Unión Europea, la responsabilidad social corporativa o responsabilidad social empresarial es un "concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio", o, de manera más completa, "la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"¹⁶.

La responsabilidad social corporativa es una dimensión de la ética del mercado. Su principal misión es mejorar la ética en el mercado mediante la asunción interna por parte de las empresas de determinados comportamientos éticos. En este sentido se trata de un forma concreta de entender la ética empresarial.

La idea central del concepto de responsabilidad social corporativa es que las empresas no tienen únicamente obligaciones para con sus accionistas (*stockholders*), sino también para con sus trabajadores, proveedores, consumidores y comunidad en general (*stakeholders*). El objetivo de una empresa no es obtener beneficio, sino servir a los

¹⁶ Libro Verde elaborado por la Comisión: "Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad social de las empresas", Bruselas, 18 de Julio de 2001, COM (2001), 366 final, párrafos 8 y 20.

ciudadanos, satisfaciendo sus necesidades. El medio para cumplir con esta misión, no el fin, es la actividad económica lucrativa.

Se distinguen dos dimensiones en la responsabilidad social corporativa o empresarial: interna y externa. Interna, es decir, enfocada básicamente a la gestión de los recursos humanos. Así, una empresa será socialmente responsable cuando promueva la formación de sus trabajadores; arbitre medidas que les permitan compaginar el tiempo dedicado al trabajo con el dedicado a la familia y a su ocio; no discrimine a sus empleados y les trate de forma igual, con independencia de su sexo e ideología, a la hora de la retribución y promoción profesional; permita a los trabajadores que participen en los beneficios; se preocupe de la seguridad y salud de sus empleados; lleve a cabo prácticas responsables de contratación de minorías étnicas, discapacitados y en general de colectivos desfavorecidos. La dimensión externa, por su parte, implica una colaboración con la comunidad donde radica la empresa, con los proveedores; producir productos seguros y ecológicos para los consumidores, respetar los derechos humanos y las condiciones dignas de trabajo, en este último caso, cuando se trata de empresas establecidas en países en vías de desarrollo.

2. La RSC generadora de confianza

Es la propia sociedad quien otorga legitimidad a la empresa. Si la empresa no responde a las expectativas que ha generado la consecuencia será una inevitable pérdida de crédito¹⁷. Una empresa sólo puede generar confianza si a la hora de tomar sus decisiones tiene en cuenta los intereses de todos los afectados, y no sólo de los accionistas. En primer lugar, lógicamente, deberá proporcionar a los consumidores productos y servicios de calidad. Pero también es cada vez más numeroso el grupo de consumidores que introducen en la toma de sus decisiones de consumo valoraciones sobre aspectos éticos, medioambientales o ecológicos de la empresa. Esto supone, sin duda, un impulso a la responsabilidad corporativa de las empresas, algo ya asumido por la inmensa mayoría de grandes empresas. No obstante, la dificultad será hacer que la actuación socialmente responsable de la empresa no se quede en una mera declaración

¹⁷ K. Davis (1990) "Five Propositions for Social Responsibility", en W.M. Hoffman, J. Mills, J. Moore: *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. New York: McGraw-Hill.

de intenciones, que no sea un simple recurso estratégico, sino que, por el contrario, sea consecuencia de la implantación de una cultura ética empresarial convencida. De hecho, los conocidos modelos de gestión de la calidad total (TQM) y de excelencia empresarial (EFQM) cambian el concepto estricto tradicional de cliente por uno más amplio que distingue entre cliente interno (personas de la organización a quien se pasa el trabajo) y externo (usuario o consumidor), e incluso entiende que el indicador de la excelencia no es únicamente la satisfacción del cliente, sino también del personal y la sociedad. Pero, en cualquier caso, siempre como una estrategia competitiva, alejada de cualquier consideración ética.

La credibilidad de la responsabilidad social corporativa requiere que se pase de las declaraciones de intenciones a la acción. De lo contrario, el excesivo tratamiento teórico de un tema indudablemente de moda y al mismo tiempo tan evidentemente bondadoso sólo puede perjudicar su imagen y la de las empresas que la proclaman. La palabra clave es compromiso. Compromiso de las empresas que necesitará no sólo lo que ya hemos indicado que se está produciendo, esto es, la aceptación pública de los principios que regulan la responsabilidad social empresarial sino, sobre todo, la determinación de los mecanismos establecidos para que todos los implicados puedan, en mayor o menor medida, participar en la toma de decisiones. Y además, como colofón, se deberán hacer públicos los objetivos concretos asumidos por las empresas, fundamentalmente a través de las memorias¹⁸, y su sometimiento periódico a una auditoría al respecto¹⁹.

¹⁸ Es de destacar la guía GRI (*Global Reporting Initiative*), creada en 1997 por la ong CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Economies*) junto con PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente) y actualizada en el año 2002, cuyo objetivo es fomentar la calidad, rigor y utilidad de las denominadas memorias de sostenibilidad, donde las empresas informan de su actividad en tres niveles: económico, medioambiental y social.

¹⁹ Hasta la fecha existen una serie de sistemas de gestión empresarial normalizados que recogen aspectos parciales de la responsabilidad social corporativa. Por ejemplo la *Social Accountability 8000* (SA 8000) de la *Social Accountability International*, basada en las recomendaciones de la OIT, la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de Derechos del Niño de la ONU, básicamente. O la ISO 14001, sobre gestión medioambiental. También merece la pena reseñar la SD 2100, de la Asociación Francesa de Normalización. En la actualidad se está en proceso de elaboración de una norma que si recogerá de forma más completa lo que es la responsabilidad social corporativa, y que verá la luz en el 2009: la ISO 26000.

3. La voluntariedad de la RSC

La voluntariedad es una característica que aparece de forma constante en todas las definiciones y conceptos de responsabilidad social corporativa o empresarial. Este carácter voluntario en cuanto comportamiento ético, como ciudadano ejemplar no puede llevarnos a creer que cada empresa debe llevar a cabo una serie de actividades filantrópicas, a través de fundaciones creadas *ad hoc* o departamentos propios. Por el contrario, como ya hemos reiterado, el concepto de responsabilidad social debe formar parte de la cultura empresarial, siendo esta una idea fundamental para diferenciar el concepto que nos ocupa y el de filantropía. Abundando en el tema, Conill y García-Marzá señalan acertadamente que la diferencia entre responsabilidad social y filantropía estriba en que mientras ésta es una ética de máximos, es decir, implica el altruismo, la generosidad en todos deseables, pero en ningún caso exigibles, la responsabilidad social es una ética de mínimos, en cuanto sí es exigible que la empresa tenga capacidad para responder a las demandas de la sociedad²⁰.

Siendo unánimes las posturas sobre la exigibilidad de la responsabilidad social corporativa, existen grandes discrepancias en el grado de exigencia y en el modo de articularla. Básicamente, el debate se centra en si debe articularse una norma jurídica que establezca las obligaciones de las empresas en este ámbito o, por el contrario, si, como sucede en la mayoría de los países, lo más adecuado es la autorregulación. Es decir, se discute si el término voluntariedad debe o no debe ir unido al concepto de responsabilidad social.

Los que defienden la no necesidad de una regulación legal de la responsabilidad social corporativa parten de la idea de que cualquier empresa, por el simple hecho de realizar su actividad con respeto a las normas, generar empleo, pagar impuestos, en definitiva, crear riqueza para el país, ya está cumpliendo una importante labor social y, consecuentemente se les puede calificar de socialmente responsables. Quienes opinan así confunden las evidentes finalidades sociales de las empresas por el simple hecho de su existencia y actuación en el más

²⁰ J. Conill y D. García-Marzá (2004) "Responsabilidad social corporativa: ¿ética, derecho o filantropía?", *XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-2005). Ética de la Empresa: "Hacia un Nuevo Orden Global"*, Valencia, Fundación Étnor, pp. 118-125, en p. 120.

absoluto respeto a la ley, con la dimensión ética que debería siempre existir en ellas. Ese plus de voluntario compromiso ciudadano y social que excede las obligaciones estrictamente legales que todo empresario tiene que cumplir es la responsabilidad social corporativa o empresarial.

La supervivencia de la empresa requiere ineludiblemente la existencia de rentabilidad. Es irreal e ingenuo creer que la finalidad de las empresas, el motivo de su creación no es el ánimo de lucro. Sería por otra parte ir contracorriente cuando por ejemplo incluso las empresas de base mutualística, como la cooperativa, son a todas luces sociedades mercantiles, aunque en algún tiempo pasado se pusiera en duda esta idea, hoy ya superada. La constitución de una empresa mercantil siempre conlleva una actividad lucrativa para los socios. Quien desea realizar una actividad puramente benéfica, social, cultural, religiosa, etcétera, acude a otras formas organizativas, como fundaciones o asociaciones.

Establecer por ley el contenido de la responsabilidad social corporativa y, por tanto, exigir su cumplimiento, amén de desnaturalizar su concepto, pues ya no se podría en puridad hablar de responsabilidad, sino de cumplimiento legal, sólo conllevaría, a nuestro juicio, inconvenientes. En un momento en que se pretende agilizar y favorecer tanto la constitución como el funcionamiento de las empresas, a fin de incentivar su creación, el añadir las exigencias sociales sobre las que estamos hablando sólo podría traer como consecuencia un encarecimiento de los costes de funcionamiento empresarial que se traducirían en un incremento de precios, así como supondría un elemento desincentivador de la iniciativa empresarial. Esto no significa que no abogemos por el establecimiento desde la administración pública, con la implicación de los empresarios, de unas directrices claras sobre la dimensión social de las empresas y su implicación en la sociedad en la que viven. O que estemos en contra de que se puedan acordar algunas ventajas para aquellas empresas que siguen las directrices establecidas sobre una política empresarial realmente con una preocupación social responsable²¹.

²¹ Por ejemplo una mayor puntuación de acuerdo con el baremo publicado a efectos de concurrir a concursos o licitaciones públicas.

4. Principales iniciativas sobre RSC

Aunque hay multitud de iniciativas nacionales e incluso internacionales de organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales y supranacionales en esta materia, centrándonos en aquellas que tiene una mayor importancia e influencia, destacan sin duda tres: el ya citado Libro Verde de la Unión Europea, El Pacto Mundial y las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales.

En su discurso ante el Foro Económico Mundial, el 31 de enero de 1999, el entonces secretario general de la ONU, Kofi Annan, propuso por vez primera que los dirigentes empresariales colaboraran de forma voluntaria con los propios organismos de la ONU, la sociedad civil y las organizaciones laborales a promover principios sociales y ambientales de carácter universal. Esta iniciativa, denominada Pacto Mundial, persigue fomentar la responsabilidad cívica de las empresas en la economía mundial. Se trata de un instrumento no normativo, en cuanto no impone las medidas que se deben tomar, ni evalúa o audita las acciones que las empresas lleven a cabo al respecto. Para su desarrollo se creó la Oficina del Pacto Mundial, con la que colaboran directamente seis organismos de la ONU: la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos; el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; la Organización Internacional del Trabajo; el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. El Pacto Mundial se basa en diez principios de consenso universal que se pide a las empresas que hagan suyos. Estos principios se refieren a cuatro ámbitos: los derechos humanos, las relaciones laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción²².

Las Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales son una serie de recomendaciones, redactadas en el año 2000 y dirigidas fundamentalmente a las empresas multinacionales²³, puesto

²² Los principios han sido extraídos de la Declaración Universal de Derechos Humanos; la Declaración de Principios de la Organización Internacional del Trabajo relativos a los derechos fundamentales en el trabajo; la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente; la Convención de las Naciones Unidas sobre la Corrupción. Sobre estos principios, quienes son las empresas participantes y como se estructura el Pacto Mundial, visitar la página Web www.unglobalcompact.org, o, en España, la página de la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM), www.pactomundial.org, donde se puede ver que hay 518 empresas españolas adheridas.

²³ Entendiendo por empresa multinacional tanto la sociedad o empresa madre o holding, como cualquier filial o sociedad local.

que disponen de más medios que las pymes, aunque el objetivo es que tanto unas como otras ejerzan sus actividades de acuerdo a las mismas reglas de conducta. Los principios generales de las directrices se basan en que las empresa deben contribuir al progreso económico, social y medioambiental, con el fin de lograr un desarrollo sostenible; respetar los derechos humanos; estimular las capacidades locales; crear empleo y formación; apoyar y defender el uso de buenas prácticas de gobiernos empresarial; no adoptar medidas disciplinarias o discriminatorias contra los trabajadores que elaboren de buena fe informes para la dirección de la empresa o autoridad pública competente, sobre prácticas contrarias a la ley o a las propias directrices; alentar a que sus socios, proveedores y subcontratistas apliquen conductas compatibles con las directrices; abstenerse de cualquier ingerencia indebida en actividades políticas locales.

Más en concreto las Directrices de la OCDE recomiendan actuaciones en ocho campos. En lo referente a la publicidad de sus operaciones, ya que las empresas deben dar una información periódica, fiable y relevante de sus actividades, estructura, situación financiera y resultados. En el ámbito del empleo y relaciones laborales, en cuanto tienen que respetar el derecho a la representación de los trabajadores, luchar contra la abolición del trabajo infantil y el forzado, no discriminar por motivos de sexo, raza o religión, y velar por la seguridad y salud de los trabajadores. Por lo que respecta al medio ambiente, ya que debe establecer un sistema de gestión medioambiental eficaz. En la lucha contra la corrupción, no ofreciendo, ni prometiendo, ni dando, directa o indirectamente pagos ilícitos o ventajas indebidas para obtener o conservar un contrato o una ventaja. También en lo relativo a la defensa de los intereses de los consumidores y usuarios, al no realizar prácticas comerciales de marketing y publicitarias injustas, debiendo garantizar la seguridad y calidad de los bienes y servicios que ofrecen. En el campo de la ciencia y la tecnología, las empresas deben contribuir al desarrollo de la capacidad innovadora local y nacional. Deben por supuesto abstenerse de realizar actos contrarios a la libre competencia. Y, por último, en el tema de la fiscalidad, deberán pagar puntualmente sus deudas fiscales.

Para favorecer la eficacia de las directrices se crean los Puntos Nacionales de Contacto, funcionarios u organismos de la administración de cada uno de los países que han suscrito las directrices, cuya misión es defenderlas, responder a las consultas que se le realicen y contribuir a la resolución de problemas que surjan en relación con su aplicación. Cada Punto Nacional elabora un informe anual dirigido al Comité

sobre Inversión Internacional y Empresas Multinacionales de la OCDE, quien estudia estos informes, las peticiones de los suscriptores, realiza aclaraciones a las directrices y formula recomendaciones para su idónea aplicación.

IV. UN INTENTO DE NORMATIVACIÓN: LOS CÓDIGOS ÉTICOS

1. *Ética y Derecho*

La ética empresarial no puede equipararse a la ley, puesto que si bien ésta es imprescindible para la convivencia, lo cierto es que desde la óptica de la ética, la ley muchas veces es a todas luces insuficiente para garantizar una conducta ética. De hecho, no es extraño asistir a conductas legalmente intachables, pero éticamente reprobables. Esto no significa que el Derecho sea amoral²⁴. En su conjunto el Derecho debe ser considerado como un instrumento de coordinación ética entre los miembros de una comunidad, asegurando unos mínimos de justicia²⁵. Pero lo que es evidente es que resulta en muchos casos insuficiente en términos estrictamente éticos. Es decir, no se puede afirmar que el Derecho garantice ese mínimo ético al que anteriormente nos hemos referido. Aunque sin olvidar que existen determinadas normas jurídicas que tienen su fundamento declarado en razones estrictamente éticas o morales. Por ejemplo, el artículo 1255 del Código Civil, al establecer la libertad de pactos en los contratos, siempre que no sean contrarios a las leyes, orden público o moral; o el artículo 1275, del mismo cuerpo legal, cuando establece que será causa ilícita en los contratos aquella que se oponga a las leyes o a la moral, o la referencia a la buena fe del artículo 1259 del reiterado Código, o a la diligencia del buen padre de familia de los artículos 1094, 1104 y 1889, todos ellos también del Código Civil. En definitiva, conceptos amplios que flexibilizan y corrigen el derecho estricto. Aunque el caso más paradigmático para los juristas sería sin duda la Ley de Represión de la Usura de 23 de Julio de 1908, a la que se ha calificado

²⁴ Ver K. Larenz (1993) *Derecho justo: fundamentos de ética jurídica*. Madrid: Civitas.

²⁵ Ver G. Orozco Pardo (2002) "Protección de los consumidores, condiciones generales y cláusulas abusivas. Varias reflexiones y un ejemplo: el sistema francés de amortización de créditos hipotecarios", *Aranzadi Civil*, núm. 10, pp. 15-58.

como norma de carácter jurídico y finalidad eminentemente ética²⁶. Nuestros tribunales de justicia, si bien no frecuentemente, también fundamentan sus fallos, amén de en el derecho positivo, como no podía ser de otra manera, en la ética²⁷.

2. Ventajas e inconvenientes de los Códigos éticos

La proliferación de normas de conducta, ya sea bajo la denominación de códigos deontológicos, códigos éticos o simplemente códigos es, como señala Fernández de la Gándara, la expresión normativa de la moderna moral negocial²⁸. La teoría reductivista de que el estado es la única fuente generadora de normas jurídicas hace años que ha sido superada. El ejemplo más claro es el poder autonormativo que poseen las asociaciones, siempre que no excedan los límites de su competencia, tanto objetiva cuanto subjetiva. Tanto desde el punto de vista de su objeto social, el fin para el que se han constituido; como el ámbito de aplicación reducido a los miembros de la asociación. Y, por supuesto, siempre que no contradigan las leyes estatales.

La existencia de estos códigos supone un beneficio para el Estado, ya que no se ve obligado a tener que producir normas de derecho positivo y crear sus correspondientes mecanismos de control de conflictos al respecto. En la parte negativa, sin embargo, está algunas veces su poca efectividad, puesto que carecen normalmente del carácter coercitivo y sancionador de las leyes. También ha sido criticado el procedimiento de creación de los códigos, no sometido a ningún control, no ya parlamentario, sino ni tan siquiera de grupos de opinión o simplemente el de los medios de comunicación social. Estos inconvenientes pueden generar el escepticismo de algunos.

²⁶ A. Iñigo Fuster (2003) "Nulidad y usura. La nulidad del préstamo usurario a la luz de la Ley de Represión de la Usura", *Sentencias de Tribunal Supremo, Audiencias Provinciales y otros tribunales*, núm. 16, Pamplona: Aranzadi.

²⁷ La Sentencia de Nuestro Tribunal Supremo ya rechazaba los contratos leoninos por ser contrarios a las más elementales reglas de la ética. Normalmente los fundamentos éticos en nuestra jurisprudencia suelen ir unidos a las sentencias del Tribunal Constitucional ligadas al ejercicio de derechos fundamentales (intimidad personal y familiar, libertad de expresión, honor, libertad religiosa y de culto, etc.).

²⁸ L. Fernández de la Gándara (1993) "Derecho. Ética y Negocios", Discurso de Apertura del curso 1993/94 en la Universidad de Alicante, Alicante, pág. 8.

En defensa de este sistema de autorregulación, hay que reconocer que constituyen la mejor alternativa a la incapacidad o desidia de los ordenamientos jurídicos estatales para ofrecer soluciones a determinados problemas de la cambiante realidad económica. Además, cuando el propio sistema establece un adecuado mecanismo de control de la observancia de las normas del código, en parte se palián las objeciones a la falta de mecanismos de responsabilidad a la que antes aludíamos. Si el código es aceptado por una gran mayoría de los agentes del mercado en el sector al que pretende regular, será sin lugar a dudas un medio adecuado para crear la conciencia general de la observancia de sus reglas. Por último, en este apartado de pros y contras, no debemos olvidar que la existencia del código y sus mecanismos de control de su cumplimiento no impide en ningún caso el derecho de cualquier ciudadano, persona física o jurídica, a acudir a los tribunales de justicia. Con esto queremos decir que los códigos, sirven, por un lado, para descongestionar la saturada administración de justicia y, por otro, cuando previamente se ha acudido al sistema autorregulador para dirimir un conflicto antes de la vía judicial. La decisión del órgano competente del sistema de autorregulación en la interpretación del código siempre suele ser un antecedente a tomar en consideración, por su alto grado de especialización, por los propios tribunales de justicia, a la hora de su enjuiciamiento.

Un claro ejemplo de lo antedicho lo tenemos en los diferentes códigos que aplica la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial²⁹. En una materia tan controvertida como la publicidad, el Jurado de la Publicidad de Autocontrol realiza una importante y efectiva tarea. Prueba evidente es el número de resoluciones, que en el año 2006 ascendió a 117, siendo 16 la media de días que necesita el Jurado para dictarlas³⁰. Sin contar con el servicio de control previo de la licitud de los mensajes publicitarios, que ofrece también la Asociación. Es el denominado *copy advice*, un examen previo del mensaje que va a ser publicitado, cada vez

²⁹ Dos códigos éticos: Código de Conducta Publicitaria y Código Ético de Comercio Electrónico y Publicidad Interactiva, y 11 códigos sectoriales (fabricantes de productos de nutrición, tecnología sanitaria, bebidas espirituosas, medicamentos, software, alimentos, cerveza, juguetes, etc.).

³⁰ Si lo comparamos con el tiempo en que se obtiene una resolución judicial, las diferencias son abismales. Además, otro dato significativo es que en los diez años de existencia del Jurado, de los 1.675 casos resueltos, tan sólo 25 fueron reclamados posteriormente ante los Tribunales de Justicia (fuente: memoria de Autocontrol de 2006, en www.autocontrol.es).

más utilizado en cuanto no garantiza, pero evita en la mayoría de los casos, futuros litigios³¹.

3. La especial regulación de la ética en las sociedades que cotizan en Bolsa

La separación entre los propietarios de las empresas y sus gestores produce en muchos casos numerosos conflictos de intereses que pueden afectar negativamente a la imagen y valor de la empresa y perjudicar los intereses de sus accionistas. Cuando se trata de sociedades que cotizan en Bolsa, la trascendencia de este problema es aún mayor, por lo que los gobiernos y autoridades encargadas de la supervisión del mercado de valores se han mostrado especialmente interesadas en establecer mecanismos que garanticen un comportamiento responsable de los administradores de tales sociedades que incremente la transparencia de ese mercado.

Se trata de una tendencia iniciada a principios de los años noventa en la inmensa mayoría de los países desarrollados, así como en organizaciones internacionales como la OCDE o la Unión Europea³². Se han elaborado los generalmente denominados códigos de buen gobierno que desarrollan principios reguladores de aspectos tan importantes como los derechos de los accionistas, el tratamiento equitativo, la función de los grupos de interés, la comunicación y transparencia deseable por parte de las sociedades y la responsabilidad del consejo de administración.

En España se creó una Comisión Especial para el estudio de un código ético de los Consejos de Administración de las Sociedades, presidido

³¹ El número de solicitudes de *copy advice* en el 2006 fue de casi 3.700, lo que supone un incremento del 27% respecto al año 2005 (fuente: memoria de Autocontrol de 2006, en www.autocontrol.es).

³² El Código referencia es el denominado Informe Cadbury (1992) del Reino Unido, hoy sustituido por el Código Combinado, creado por el Comité Hampel en 1998. Pero hay otros muchos Códigos similares: Informe Ali, en USA (1992); Informe Dey, en Canadá (1993); Informe King, en Sudáfrica (1994); Informe Viento, en Francia (1995, actualizado en 1999); Informe Cardon, en Bélgica (1998); Informe Iaim, en Irlanda (1991); Informe Peters, en Holanda (1997); principios en materia de gobierno corporativo de la OCDE (1998). En la Unión Europea hay que destacar una serie de normas al respecto, como las Recomendación de 15 de Febrero de 2005 (2005/162/EC) sobre consejeros externos y comisiones del Consejo; y la de 14 de Diciembre de 2004 (2004/913/EC) sobre retribuciones de consejeros de sociedades cotizadas. También son importantes las Recomendaciones de sobre buen gobierno de las entidades de crédito, del Comité de Supervisores Bancarios de Basilea (Enero del 2006).

por D. Manuel Olivencia Ruiz³³. Fruto de esta Comisión fue el denominado Informe Olivencia, publicado en 1998, base de los posteriores trabajos a los que nos referiremos. El Informe Olivencia recoge 23 recomendaciones dirigidas a los consejos de administración, tales como las de incorporar consejeros externos, no vinculados a la dirección de la empresa; separara los cargos de presidente y primer ejecutivo; crear comisiones delegadas o sobre la frecuencia de las reuniones del consejo y la reducción del número de consejeros, para agilizar la toma de decisiones. Todas ellas con el objetivo de "modernizar los consejos, haciéndolos más operativos y transparentes, de forma que sirvan eficazmente el interés social". La labor de la Comisión Olivencia fue continuada por la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad de los Mercados Financieros y Sociedades Cotizadas (Comisión Aldama), creada en septiembre de 2002. En síntesis, el Informe Aldama (2003) trata las mismas cuestiones que el Informe Olivencia, introduciendo algunas nuevas relativas a especificar los deberes de lealtad y diligencia y definir lo que se entiende por conflictos de intereses. El hasta ahora último capítulo de este tema lo constituye el Informe Conthe que el 22 de Mayo de 2006 publicó el Código Unificado de Buen Gobierno³⁴, actualización de los precedentes informes Olivencia y Aldama. Este último Código se basa en el principio de voluntariedad con sujeción al artículo 116 de la Ley del Mercado de Valores, que obliga a las sociedades a consignar en su Informe Anual de Gobierno Corporativo, "el grado de seguimiento de las recomendaciones de gobierno corporativo, o en su caso, la explicación de la falta de seguimiento de dichas recomendaciones". Las sociedades que cotizan, con independencia de su tamaño³⁵, deben libremente decidir si siguen o no las recomendaciones, pero en todo caso deben explicar el porqué. Serán los accionistas, los inversores y el propio mercado quienes valoren las explicaciones.

³³ Ver M. Olivencia Ruíz (1994) "Tendencias actuales en la administración de la sociedad anónima", *Revista General de Derecho*, núm. 603, diciembre, pp. 12833-12844. Y este mismo autor en "Managers' revolution/Independents' Counter-revolution (Ensayo sobre una nueva fase de la sociedad anónima)", *Estudios Menéndez*, Madrid, t. II, pp. 2173-2193.

³⁴ Acuerdo del Gobierno de 29 de Julio de 2005, por el que crea un Grupo Especial de Trabajo para Asesorar a la Comisión Nacional del Mercado de Valores en la Actualización de los Informes Olivencia y Aldama.

³⁵ Aunque el propio Código Unificado reconoce que algunas recomendaciones son muy onerosas para las pequeñas sociedades.

La Comisión Nacional del Mercado de Valores no podrá sancionar a aquellas sociedades que no hayan seguido las recomendaciones. Nos seguimos moviendo en el ámbito voluntario de la ética. Sin embargo, esta materia de buen gobierno corporativo conlleva dos matices importantes que la diferencian de la ética en los negocios en general y la responsabilidad social empresarial en particular, con las que comparte evidentes identidades. En primer lugar, algunas de las recomendaciones sobre buen gobierno no se encuentran dentro de la ética, sino que son más bien un intento de racionalizar el funcionamiento de las sociedades mercantiles. Nos referimos a cuestiones sobre la dimensión de los consejos, su composición, duración del mandato, su funcionamiento, etc. Es decir, una sociedad no actúa de manera más o menos ética por el hecho de que el número de consejeros sea mayor o menor, haya más o menos consejeros externos o su mandato sea de más o menos duración. O, al menos, no son cuestiones estrictamente éticas, como sí lo sería, la responsabilidad o la retribución de los miembros del consejo. En segundo lugar, los códigos de buen gobierno han dado lugar a la promulgación de normas de derecho positivo, así la Ley 26/2003, de 17 de Julio, que modificó la Ley de Sociedades Anónimas y la Ley del Mercado de Valores, con el fin de reforzar la transparencia de las sociedades anónimas cotizadas; y la Orden del Ministerio de Economía 3722/2003, de 26 de Diciembre, sobre el informe anual de gobierno corporativo y otros instrumentos de información de las sociedades anónimas cotizadas y otras entidades.

V. A MODO DE RESUMEN Y CONCLUSIÓN

Es evidente, al menos en el plano teórico, que hoy en día existe una preocupación cada vez mayor por el comportamiento ético de las organizaciones empresariales, tendencia que se ha hecho extensible también a actividades no comerciales, como por ejemplo, la de los responsables políticos y altos cargos de la administración pública³⁶.

El tema de la ética en el mercado plantea, cuando menos, dos grandes cuestiones aún no totalmente resueltas. En primer lugar, qué se entiende por comportamiento ético, ya que al tratarse de un concepto muy amplio es necesario determinar qué comportamientos concretos son

³⁶ El Consejo de Ministros de 18 de febrero de 2005 aprobó el Código de Buen Gobierno de los miembros del Gobierno y de los altos cargos de la Administración General del Estado.

éticos y cuáles no lo son. Y, en segundo lugar, partiendo de la base de que hablamos de actividades voluntarias, y al no encontrarnos en el ámbito del derecho positivo, cómo convencer a las empresas para que actúen éticamente.

A la primera cuestión, el contenido de la ética empresarial, se ha respondido tan sólo en parte circunscribiéndola a un concepto mucho menos amplio como es el de responsabilidad social corporativa o empresarial, como actitud que engloba comportamientos enfocados fundamentalmente hacia los trabajadores, la sociedad (comunidad) y el medio ambiente. Existen iniciativas y documentos suficientes para asegurar su comprensión. Sin contar con las numerosas organizaciones, amén de las ya referidas, que contribuyen a su fomento e implantación³⁷. No obstante, a pesar de reconocer los grandes avances en esta materia, el que una empresa sea socialmente responsable, si bien implica que su comportamiento en parte es ético, no significa que lo sea en su totalidad. La proliferación de códigos éticos o códigos de conducta, estableciendo públicamente los valores de referencia que deben regir el comportamiento de los miembros de una organización o los que intervienen en un sector determinado de la actividad económica, son también una manera de concretar el contenido de la ética en el mercado. Estos códigos pueden basarse en los principios de la responsabilidad social corporativa o no y siempre son positivos, en cuanto implican el sometimiento a normas públicas de conducta, pero tampoco garantizan, por la lógica generalidad de sus disposiciones y la dificultad de su aplicación e interpretación, que su fiel seguimiento implique una conducta ética intachable.

Respecto a la segunda cuestión, la forma de conseguir el convencimiento de quienes deben actuar éticamente, creemos que no deberían bastar los argumentos económicos. Éstos, sin duda importantes, no ayudan a crear bases sólidas sobre las que debe asentarse la ética empresarial. Cuando se defiende la ética como estrategia empresarial adecuada, en cuanto genera confianza y permite asegurar la viabilidad de la empresa, no siempre se tiene en cuenta que ésta es una cuestión que se ha de conseguir a largo plazo y que no es fácilmente mensurable ni tan siquiera, en muchos casos, demostrable. Renunciar a un mayor beneficio

³⁷ Aceras, Fundación Empresa y Sociedad, Fundación Codespa, Fundación Entorno, Observatorio de la Responsabilidad Social Corporativa, Red Puentes, Responsible biz, World Business Council for Sustainable Development, etc.

a corto o medio plazo, a cambio de obtener la confianza necesaria para que a largo plazo tal beneficio sea mayor, no es un axioma que todas las empresas estén dispuestas a seguir. Se ha hecho un excesivo esfuerzo de abstracción en tanto que siempre se habla de la empresa, la cultura empresarial, el liderazgo, cuando el comportamiento ético al fin y al cabo sólo se puede predicar de los seres humanos. Las decisiones no las toma la empresa, sino sus directivos. Hay que concienciar a éstos de la necesidad de un comportamiento ético por la simple verdad de que la bondad y la justicia deben ser argumentos tan universales como para que no sea necesario acudir a ningún otro. A partir de aquí ya se podrán construir todo tipo de útiles y teorías. Pero partamos de la idea irrefutable y universalmente aceptada de que quien actúa éticamente lo hace por convencimiento de lo que debe ser.

BIBLIOGRAFÍA

- CONILL, J. y D. GARCÍA-MARZÁ (2004) "Responsabilidad social corporativa: ¿ética, derecho o filantropía?, XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-2005). *Ética de la Empresa: "Hacia un Nuevo Orden Global"*, Valencia, Fundación Étnor, pp. 118-125.
- CORTINA ORTS, A. (Coord.) (2003) *Construir confianza: ética de la empresa en la sociedad de la información y las comunicaciones*. Madrid: Trotta.
- (2005) "Hacia una nueva cultura empresarial (1994-2005)", XV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-2005). *Ética de la Empresa: "Hacia un Nuevo Orden Global"*, Valencia, Fundación Étnor, pp. 7-19.
- DAVIS, K. (1990) "Five Propositions for Social Responsibility", HOFFMAN, W.M.; MILLS, J.; MOORE, J.: *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. New York: McGraw-Hill.
- DURÁN-PICH, A. (2005) "¿Es la ética en los negocios un oxímoron?. Una aproximación contextual a un tema controvertido", XIV Seminario Permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-2005). *Ética de la Empresa: "Hacia un Nuevo Orden Global"*. Valencia, Fundación Étnor, pp. 31-45.
- FERNÁNDEZ DE LA GÁNDARA, L. (1993) "Derecho. Ética y Negocios", Discurso de Apertura del curso 1993/94 en la Universidad de Alicante, Alicante.

- FRIEDMAN, M. (1982) *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- GALBRAITH, J.K. (1958) *The Affluent Society*. New York: Mariner Books.
- IÑIGO FUSTER, A. (2003) "Nulidad y usura. La nulidad del préstamo usurario a la luz de la Ley de Represión de la Usura", Sentencias de Tribunal Supremo, Audiencias Provinciales y otros tribunales, núm. 16, Pamplona: Aranzadi.
- LARENZ, K. (1993) *Derecho justo: fundamentos de ética jurídica*. Madrid: Civitas.
- LE TOURNEAU, P. (2000) *La Ética de los Negocios y de la Administración en el Siglo XXI*. Burdeos.
- OLIVENCIA RUÍZ, M. (1994) "Tendencias actuales en la administración de la sociedad anónima", *Revista General de Derecho*, núm. 603, diciembre, pp. 12833-12844.
- (1996) "Managers' Revolution/Independents' Counter-revolution (Ensayo sobre una nueva fase de la sociedad anónima)", *Estudios Menéndez*, Madrid, t. II, pp. 2173-2193.
- OROZCO PARDO, G. (2002) "Protección de los consumidores, condiciones generales y cláusulas abusivas. Varias reflexiones y un ejemplo: el sistema francés de amortización de créditos hipotecarios", *Aranzadi Civil*, núm. 10, pp. 15-58.

Pecunia, 5 (2007), pp. 53-86

Moneda y crédito en el Reino de León (1000-1500)

Eduardo Fuentes Ganzo

eduardo.fuentes@unileon.es

Universidad de León

Dpto. de Dirección y Economía de la Empresa

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

A León Hernández-Canut y Fernández-España (1955-2008).

Erudito, numismata, abogado y amigo. In Memoriam.

La historia económica medieval del Reino de León se refleja muy bien a través de la evolución de las formas de pago y más concretamente a través de la moneda que se acuñó y circuló, tanto autóctona como foránea. La composición de sus metales y su uso proporcionan datos concluyentes acerca de la evolución económica del territorio. En este artículo se realiza un análisis en perspectiva del dilatado periodo pleno y bajo medieval.

Palabras clave: Historia monetaria, Reino de León, moneda medieval, bimetalismo, quiebra de moneda, *moneda forera*, ceca, circulación monetaria, Ferias.

The Economic history of medieval Kingdom of Leon is reflected through the evolution of payment practices, and further, through the coinage. The metallic composition of coins and their uses bring us fundamental information about the territorial economic development. In this article we make a wide economical analysis of the late medieval times.

Key words: Monetary History, Leon Kingdom, medieval coinage, bimetallism, coin's adulteration, monetary tax in Parliament, mint factory, monetary circulation, "Ferias".

1. LOS PRECEDENTES

En el periodo histórico convencionalmente acotado como Alta Edad Media entre los siglos V y IX, tras el cataclismo del mundo romano, se produjo en Occidente una contracción del intercambio económico y una regresión a prácticas económicas autárquicas y escasamente monetizadas. Únicamente en el periodo visigodo entre los siglos VI y VIII se batió numerario en pequeña cantidad y casi siempre por motivos de prestigio en una rudimentaria acuñación áurea: los tremises, una burda y estereotipada imitación en peso y tipo de los áureos imperiales romanos.

La contracción de la actividad económica y el aislamiento, condujo a una economía casi exclusivamente de trueque en los nacientes estados cristianos no ocupados por el emirato cordobés a partir del siglo VIII (Pirenne 1980); por lo que se siguió utilizando la moneda bajo imperial romana. La pervivencia en el uso del numerario romano se constata en los testimonios documentales coetáneos, como en el libro Becerro de Sahagún, en el que se documentan operaciones como la del año 877 al referirse a la compra de dos bueyes con su carro y arreos, valorándose en "15 sueldos romanos" (Sánchez-Albornoz 1965: 35).

Ejemplos de esta realidad y modo de operar en los intercambios en el reino astur leonés que emerge en el siglo VIII lo reflejan alguno de los diplomas que han llegado hasta nosotros, como en un documento al que se refirió, en su día, el propio Sánchez Albornoz datado en el año 861, en que la operación económica se perfecciona a través de una permuta en la que una tal Daide y su marido intercambian una viña en Piasca a cambio de un buey negro: "*buoe colore nigrum*" (Sánchez Albornoz 1944: 341). En el mismo sentido, en la colección diplomática del monasterio de San Vicente de Oviedo, se cita el intercambio realizado en el año 877 entre un tal Severiano que en la localidad asturiana de Llanera permuta al diácono Indiscló unas propiedades a cambio de un buey, una vaca, dos ovejas, telas, prendas de vestir y dos modios de trigo (Floriano Llorente 1968).

2. LAS PRIMERAS AMONEDACIONES LEONESAS (ca. 1070)

En el siglo X, en el espacio occidental de la península, del viejo tronco del reino leonés se emancipa Castilla como condado independiente, primero, y como reino después; en ambos reinos se darían a

lo largo de los siglos X y XI las mismas y muy contraídas prácticas monetarias y comerciales hasta que nuevamente son sucesivamente unificados por Sancho el Mayor y Alfonso VI. Será justamente en este segundo periodo de unión de reinos cuando, tras la toma de Toledo en el 1085, comiencen las acuñaciones autóctonas, momento singularmente relevante, ya que se puede establecer esa fecha al llegar los reinos cristianos la línea del Tajo, como el momento en que se invierten las preponderancias peninsulares. Este hecho de prestigio requirió por parte de Alfonso VI, una sanción ideológico-simbólica y económica a un tiempo: acuñar moneda. Esa acuñación se realizará en tres cecas o casas de moneda, a saber, una en el nuevo espacio conquistado -Toledo- y dos en talleres del viejo reino leonés: León (como casa de moneda real) y Santiago de Compostela como ceca concesionaria cedida por la Corona al todopoderoso arzobispo.

Figura 1: Obolo de Vellón (divisor del dinero) acuñado por Alfonso VI en León ca. 1080



Cortesía del Museo de León, Junta de Castilla y León, nº inv. 2454.

Hasta esos años de finales del siglo XI, no sólo el Reino de León, sino los restantes estados cristianos se ha utilizado para las escasas transacciones un doble patrón bimetálico (de oro y plata) inspirado en los sistemas foráneos más avanzados; por un lado existen circulando desde el siglo VIII monedas acuñadas por los emires omeyas independientes con ceca del Al Andalus, y desde el siglo X, con Abderramán III, monedas califales andalusíes a las que sucederán los sistemas almorávides y almohades, que eran los vigentes al inicio de las acuñaciones cristianas.

Todos estos sistemas monetarios se fundamentaban en un doble patrón: oro y plata, oro, a través del *Dinar*, y plata a través del

Dihrem, en lo que han dado en llamarse sistemas bimetálicos (como antaño lo fue el romano) que exigían una relación estable de cambio o equivalencia entre ambos metales.

Figura 2: Dinar Ceca Murcia, 554 hégira



Museo Arqueológico Nacional nº 104157.

Aunque el oro circulaba abundantemente en León y Castilla, al menos desde el siglo IX, como acreditan las abundantes menciones a *mancusos*, *mencales* o *Mizcales "ex auro purissimo"* (Sánchez-Albornoz 1928 y Rueda Savater 1991), y como nosotros mismos hemos acreditado (Fuentes Ganzo 1998 y 2003), no será hasta el último tercio del siglo XI cuando se acuñe en León y Castilla. El valor estratégico y simbólico que tuvo la recuperación de la vieja sede goda, comportó, además, la consolidación de la línea del Tajo, lo que supuso fundamentales ventajas económicas, ya que el oro comenzó a afluir en abundancia al reino como resultado de las abundantes *parias* y tributos de guerra, de forma que el entonces reino de León y Castilla se convierte en el primero de la cristiandad que comienza a acumular excedentes de oro de procedencia subahariana. Por ello la necesidad de prestigio, la disponibilidad del metal y por la probable preexistencia en Toledo -ahora bajo control cristiano- de una ceca andalusí, dotada de hábiles artesanos y maestros monederos, conducirían al inicio del ciclo acuñador; de hecho las monedas de Alfonso VI, son técnicamente más perfectas en cuanto a la calidad del grabado que las de sus sucesores. Con ello se inicia la acuñación del oro, además de acuñaciones de dineros de vellón, haciendo del territorio el primer estado cristiano que reintroduce el oro en la moneda y adelantándose en más de un siglo al resto de los Reinos occidentales de Europa.

3. LA CIRCULACIÓN MONETARIA EN EL REINO: Siglos XII-XIII

3A. *Del bimetalismo formal al trimetalismo*

Alfonso VIII va a hacer acuñar en Toledo con una cruz y caracteres islámicos los primeros morabitanos o maravedís de oro cristianos siguiendo el sistema musulmán, no solo en tipo (salvo la discreta inclusión de una cruz al principio de la leyenda).

Por otro lado, como el oro quedaba reservado para los grandes pagos y para tesaurizarse, se planteaba la necesidad de crear un numerario de más escaso valor y susceptible de acuñarse sin excesivos costes para las transacciones corrientes del pueblo, y al igual que para el oro se tomó como base el sistema monetario islámico de piezas que más circulaban en los territorios de León y Castilla, para el más pequeño numerario, teóricamente de plata se tomó un segundo modelo, el de los dineros ultrapirinaicos conforme al sistema carolingio que también circulaban en el reino, con un peso teórico de 1,5 grs. de plata, ya que la talla partía del marco (230 grs.) se dividía en 8 sueldos que habrían de contener 12 dineros cada uno; pero, una vez más, la necesidad igual que estaba pasando allende los Pirineos, excedía a la teoría, y la necesidad de labra un numerario abundante, hizo para el patrón plata que el teórico sistema bimetálico oro-plata de doble filiación (islámica para el oro y franca para la plata) que se establece en Castilla desde el 1085, fuese en realidad un sistema oro-vellón, naciendo corrompido respecto a la divisa de plata, ya que los dineros se labrarán en vellón, una liga pobre de plata con cobre que en aquéllas primeras acuñaciones tendría en torno al 30% de plata (Rueda 1991). Aunque el oro no se acuñó en reinados sucesivos hasta casi un siglo después, en un nuevo momento de separación de reinos, con los reinados de Fernando II (en León) y Alfonso VIII (en Castilla), que acuñan sus respectivos maravedís en un nuevo impulso reconquistador con el consiguiente flujo de oro, siempre estará presente en el sistema monetario por la monedas de procedencia andalusí primero y tras la difusión de la moneda de oro en occidente por las transacciones con otros países.

El oro amonedado evolucionará definitivamente en el territorio con Fernando III, hacia 1250, en que aprovechando la transitoria liquidez tras la toma de Sevilla, sustituirá los maravedís con raíz e identificación ponderal con el *dinar* almoraví, por la *Dobla* o doble *dinar* almohade, de doble peso y por tanto divisa más consistente, término que hará fortuna en Castilla como divisa de oro.

La plata, por su parte, siempre generó problemas de aprovisionamiento en Castilla, a diferencia del resto de Europa donde se estableció con efectividad un sistema bimetálico plata-vellón, ya que se daba una mayor abundancia de plata, puesto que si bien el oro afluyó a Castilla regular y considerablemente, la misma situación se da para la Europa transpirenaica respecto a la plata desde el temprano momento de finales del siglo XII se producen aportes regulares y considerables de plata, redescubriendo minas y vetas de plata en Freiberg en Sajonia hacia 1170 ó en Mantieri, Toscana, hacia 1190, incluso cabe afirmar que en el dilatado periodo entre 1160 y 1310, en las zonas de Estiría o en los Alpes occidentales, hubo pocas décadas en que no se incrementara la producción de plata (Riera Melis 2000).

Por tanto, se dio la paradoja inversa, del mismo modo que el sistema monetario del resto de la Europa Cristiana se vio condicionado por la carencia de oro, los sistemas hispánicos y particularmente el castellano se vio condicionado por la carencia del metal argénteo.

Por ello, no extraña que en León y Castilla, bajo la misma Corona, no se acuñe en plata de buena ley hasta de un modo restringido por Alfonso X, en la segunda mitad del XIII, siendo este un hecho episódico, relacionado con conductas, de un rey que sistemáticamente quebró y menoscabó la moneda, por razones de prestigio y de "*fecho imperio*"; de hecho en la sedición de Sancho IV con las hermandades de 1282, una de las exigencias de los concejos es que se restaure la buena moneda de los tiempos de su padre (Hernández-Canut 1998). Y no será hasta mediados del siglo XIV cuando con Pedro I, haga aparición una divisa fuerte de plata en Castilla, el real. Es en ese momento cuando ya podemos hablar de un cierto "trimetalismo" o de un sistema trimetálico: Oro-plata-vellón (oro con la dobla, plata con el real y sus fracciones, y vellón para el resto de la moneda menuda de amplia circulación, *cornados* y *dineros novenes*). El sistema se perpetuará durante el bajo medievo, lo que contrasta con la amplia acuñación en plata en el resto de los estados transpirenaicos e incluso peninsulares como Venecia, Francia o Cataluña, que desde los siglos XII y XIII van acuñando más o menos regularmente plata, los cruzados tuvieron bastante que ver en los espacios portuarios italianos, por ejemplo para la cuarta cruzada en los comienzos del XIII alquilan a Venecia embarcaciones para Palestina por valor de 85.000 marcos de plata, eso daba para muchos años de acuñación de los *gross* venecianos de tanta difusión en Europa, poco después en 1222 comenzará Génova, en 1237

Florenca, Ramón Berenguer de Cataluña para Provenza en 1245 ó San Luis de Francia en 1266, en cualquier caso un siglo antes que en Castilla.

El sistema monetario de Castilla, en definitiva, invirtió los patrones europeos, tardíamente para la plata y como pionera en la cristiandad para el oro, ya que el metal amarillo se acuñó aquí más o menos regularmente desde el año 1087, por la afluencia del oro saubahariano a través de las parias y tributos, habiendo de esperar occidente casi dos siglos, en el año 1246 en Lucca o en Génova y Florenca en 1252, donde aparecerá el *florín*, llamado a convertirse la gran divisa de oro del bajomedievo en Europa.

Indudablemente la vigencia del bimetalismo, temprana en León, creaba un sistema monetario mucho más complejo que exigía de una relación estable entre el oro y la plata, pero también generaba tensiones, ya que cada cierto tiempo por las fluctuaciones de la oferta y la demanda de ambos metales había de revisarse, esas tensiones no siempre se resolvían y leemos continuamente disposiciones de Cortes en Castilla tasando el valor en cambio de todas las divisas de oro (M. Colmeiro *Cortes de lo Antiguos reinos*, por ejemplo las Cortes de Toro de 1373), crisis que, en muchas ocasiones, se cerraban en falso mediante el recurso de la quiebra de moneda, la *mutatio moneta* a la que nos referiremos.

3B. *El imperio del vellón. La alquimia de fingir plata. Las cecas*

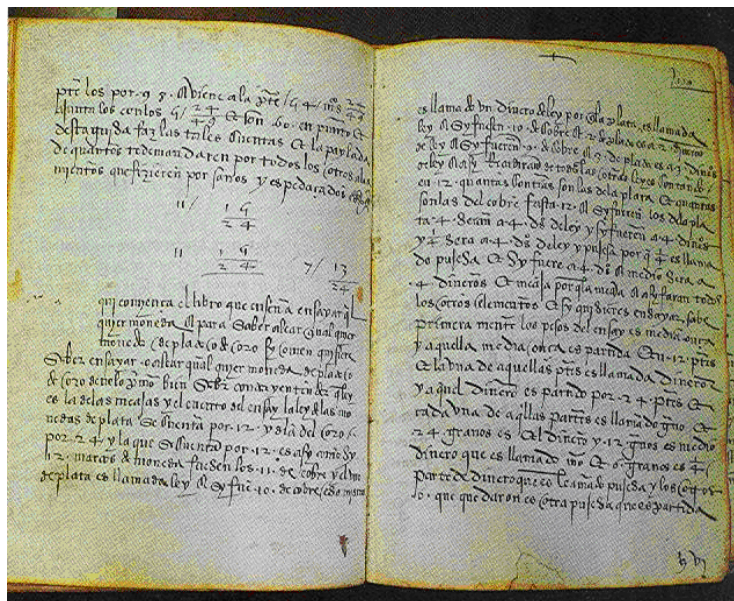
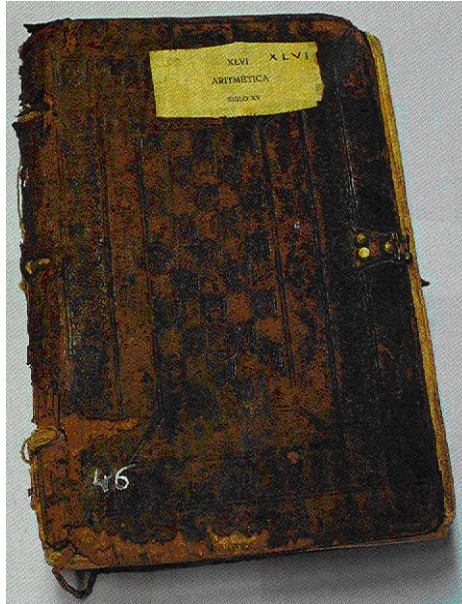
No existe apenas documentación sobre las técnicas de acuñación de moneda en la Edad Media hispánica, por lo que en gran medida hay que conjeturar cómo se fabricaría la moneda y cuáles serían las cecas o casas de acuñación; para Castilla existen, no obstante, dos fuentes documentales de primera magnitud: en primer lugar una iconográfica, la arquivolta del pórtico de la Iglesia de Santiago en Carrión, que contiene una acabada representación iconográfica de diversos artesanos en un proceso de fabricación de moneda, la fábrica de la iglesia es de la segunda mitad del siglo XII, entonces Carrión es territorio de realengo en una zona disputada por León y Castilla, y enclave en que por la época se realizan prestigiosas curias en tiempos del castellano Alfonso VIII y su leones primo Alfonso IX, relieves, que recientemente han sido objeto de estudio por Julio Torres (2000). En segundo lugar conocemos muy recientemente un interesante manuscrito que ha sido recientemente exhumado y publicado (Caunedo y Córdoba 2000) se conserva en el

Archivo de la Real Colegiata de San Isidoro de León (manuscrito 46); se trata de un texto que se data a finales del siglo XIV, 1393 y que tiene un doble contenido en primer lugar un tratado de aritmética y en segundo lugar otro "*Libro que enseña a ensayar cualquier moneda*", por lo que sería, este texto leonés el más antiguo tratado de arte de ensayo de moneda que se conserva en la península, prácticamente coetáneo al manuscrito o manual de mercadería del manuscrito 4 de la Biblioteca Universitaria de Barcelona, considerado como el primer manual hispánico de mercadería (Gual 1981). Ambos corresponden a una época en que la aritmética comercial y el arte de mercadear se vinculaban de modo inextricable a los pesos de las monedas, la determinación de la finura de los metales y el arte de ensayar moneda; sin embargo el manuscrito leonés aventaja al catalán en la descripción de las técnicas de ensayar y fabricar moneda, ya que se concibe para uso de ensayadores y maestros de las casa de moneda, en tanto que el segundo se concebía más como un manual de uso de mercaderes.

Además de los preciosos datos que proporcionan las dos fuentes antes referidas, si se pueden extrapolar datos de técnicas de fabricación por cotejo con documentación coetánea de la vecina Francia, mucho más documentada por la abundancia de más titulares del "*ius moneta*", además del rey, dada la profusa trama de moneda feudal, y por ende de más talleres de moneda, con la mayor producción documental que comportaba, cuando aquí la moneda era directamente real o concesionaria; por ejemplo Marc Bompaire, cita un documento de 1128, en que se establece un derecho de monedaje a favor de los maestros de una casa de moneda en doce dineros por libra, es decir en torno a un 5% de la labor acuñada (Bompaire 2000); nada en cambio se especifica para momentos tan tempranos en las casi coetáneas concesiones de moneda en los leoneses espacios de Lugo o Santiago, o en la palentina ceca de San Antolín.

En los espacios leoneses, en la práctica, sólo se dieron dos formas de organizar la acuñación de moneda, que siempre fue regalía exclusiva de la Corona, o bien por concesión de la ceca a favor de una autoridad primero episcopal o abacial, en los momentos más pretéritos, o luego, más tardía y episódicamente a favor de señores laicos -como en las concesiones de Enrique IV-, o bien por arrendamiento, por el que la corona enajenaba temporalmente la facultad de batir moneda a favor de un particular; pero en cualquier caso siempre se acuñaba en nombre del rey y bajo su autoridad.

Figura 3: Manuscrito 46 de la R. Colegiata de San Isidoro de León donde se contiene "El arte de ensayar moneda" de 1393. Copia S. XVI.



Fotografía Claudio de la Cal.

Sea cual fuere la forma de explotación de la Casa de moneda o ceca, el procedimiento sería el siguiente: El maestro encargado de la acuñación se aprovisionaba de los metales necesarios, fundamentalmente

de plata y cobre -la acuñación del oro estaba más restringida, por ejemplo durante los reinados de Fernando II y Alfonso IX tan solo se batía oro por concesión al obispo en la ceca de Salamanca-. En primer lugar calculaba matemáticamente las proporciones que había de emplear de cada metal para obtener la aleación de vellón con la ley exigida, la finura del vellón se determinaba por ley duodecimal estimada en dineros, una ley de 12 dineros, sería plata pura, en tanto que una ley de 3 dineros ($\frac{1}{4}$ parte de plata) obligaría a una aleación de un 75% de cobre y un 25% de plata, a su vez par afinar más los dineros se dividían en *meajas*, *pujesas* y granos, de forma que cada dinero contenía 2 meajas ó 4 pujesas ó 24 granos, es decir se podía afinar hasta 288 granos, y dicho de otra forma una ley de 4 dineros y pujesa equivaldría a lo mismo que decir 4 dineros y 6 granos. Para el oro se hacía una división más afinada en 24 quilates. El manuscrito leonés plantea con afán didáctico problemas prácticos:

Y si te dixere que el rey manda lavrar moneda de ley de once dineros e seis gramos e tenemos aquí pla(ta) de dos guisas, la una es a ley de 11 dineros e 15 granos (casi plata pura) e la otra es a ley de 7 dineros e 13 granos (plata de unas 625 milésimas) ¿qué plata tomaremos de cada una destas...

Respecto al vellón había cierto margen y se permitían desvíos de más menos un grano, no así para el oro, cuyo control era más riguroso.

Una vez determinadas las proporciones de metal, tras los cálculos del maestro de moneda, los metales se fundían en el horno de fundición en la cantidad determinada por este, obteniéndose los lingotes de metal, sobre los que el maestro ensayador verificaba un primer ensayo, para comprobar que la aleación se ajustaba efectivamente a la ley y finura exigidas; el ensayo se hacía por un sistema de *copelación*, que era una base o copa confeccionada con hueso y recubierta de ceniza para evitar que el resultado del ensayo se adhiriera a sus paredes, dentro de un hornillo. El sistema para precipitar consistía en dejar que se oxidase el cobre que contenía a altas temperaturas reaccionando con plomo que se añadía, de forma que al final quedase la plata pura, ésta, tras el ensayo se pesaba nuevamente y daba la ley, por ejemplo si la ley era de cuatro dineros y se había introducido el peso de 12, al final en plata pura tenía que haber el peso de cuatro. El proceso requería de una gran precisión y pericia técnica, no se podía añadir plomo de más pues al final no se fundiría todo y arruinaría la muestra, o un exceso de temperatura o un calentamiento demasiado brusco de la copela podía reventarla, o incluso

quedar burbujas del gas oxidado en el resultado del ensayo por insuficiencia de plomo (Caunedo y Córdoba 2000).

Julio Torres tiene tipificados a diez de los 24 personajes de la arquivolta de la Iglesia de Santiago de Carrión, que supone relacionados con la labor monetaria, identificando a ocho de los artesanos del relieve con una sabia mezcla de competencia e imaginación: Un obrero aplanando rieles, un *recocedor*, un cortador de cospeles, un acuñador, un redondeador de cospeles, un blanqueador, un soplador de fragua y un escribano (Torres 2000).

Pero sigamos con el proceso, tras ello, los lingotes se fundían y se hacían delgadas láminas de metal en torno a un milímetro, que se pesaban y entregaban a los operarios para su corte, recortando los cospeles sobre los que se acuñaría, parece que en el siglo XII, esto se haría a tijera, tras el corte estos entregaban los cospeles, y los restos de las láminas que se volvían a pesar para evitar sustracciones. Los cospeles pasaban luego a los talladores que acuñaban las monedas troquelando lo negativos a golpe de martillo, primero de anverso y luego de reverso, previamente para que las piezas tuvieran más ductilidad habían de ser recalentadas en una especie de sartenes por los *recocedores* (Torres 2000).

Tras la acuñación venía el blanqueado que se haría mediante un proceso químico que eliminaría el cobre superficial, para dar un aspecto más argénteo a las monedas, sumergiendo durante algunos segundos las mismas en una mezcla de salitre y agua, provocando con el ácido natural una nueva oxidación del cobre (Caunedo y Córdoba 2000). Se practicaba, además un ensayo final sobre una muestra de las monedas ya blanqueadas para certificar nuevamente la ley, a pesar de los controles intermedios de guardias y pesajes, la muestra del ensayo junto con el acta las custodiaba el maestro de la ceca, tras ello se haría la entrega de la moneda acuñada a los oficiales del rey, probablemente a algunas de las funciones de levantamientos de actas corresponde el escribano de la arquivolta, al que no nos debe sorprender su hábito de monje porque muchas cecas, sobre todo del XII eran concesiones a obispos o abades.

En las monedas se improntaban, además de las características de la emisión figuras y leyendas que la ordenanza de moneda determinase, la marca de la ceca, "B" de Burgos, "L" de León, "T" de Toledo, "S" de Sevilla, las cuatro, acaso más difundidas en los tiempos medievales, pero en ocasiones estas marcas eran signos parlantes, por ejemplo, una venera para Coruña o Santiago, o una especie de copa o cuenco para Cuenca, e

incluso otros signos que evidentemente responden a la ceca pero que aún no han podido determinarse con precisión como una muy frecuente ceca de tres puntos en muchos dineros de Fernando IV.

Los maestros ensayadores también podían poner sus marcas, pero aún teniendo casi la certeza de que muchas de estas marcas auxiliares responden a la identificación del ensayo, que incluso se repiten en cecas distintas, por un probable desplazamiento o itinerancia del maestro ensayador, aún no se sabe mucho de ellas salvo las aportaciones de Josep Pellicer, más para los tiempos medievales por análisis tipológicos que documentados (Pellicer 1997) por ejemplo para Cuenca determina la presencia documentada de un ensayador Diego Alvarez en torno a 1475 y también una marca de ensayo de dos estrellas. En Burgos una marca de ensayo de un círculo, que efectivamente se localiza según tenemos comprobado en moneda burgalesa en tiempos desde Alfonso XI a Enrique II, pero también hemos hallado aspas en Burgos y círculos en León, en Coruña dos glóbulos (piénsese en los dineros novenes de Enrique II), en Segovia tres puntos dispuestos en triángulo, pero que para tiempos de Enrique IV también tenemos localizado en cecas manchegas.

La evolución de las casas de moneda medievales desde las primeras acuñaciones de Alfonso VI (siglo XII) en León, Santiago y Toledo (2 enclaves leoneses y uno castellano) a las de Enrique IV (siglo XV) con casi un centenar de casas de moneda, y en torno a una veintena en los siglos XII y XIV.

3C. "*Mutatio moneta*" (la quiebra de la moneda): *Falsificadores "Reales"*

Por no remontarnos a unidades de peso y valor mucho más pretéritas y abstrusas, digamos que la unidad de medida en peso en Castilla para la plata, al menos desde el siglo XIII era el Marco de Burgos o de Colonia, y para el oro, lo era el de Toledo, ambos pesaban 230 gramos (Ladero 2000). En principio y por definición la propia moneda era una mercancía, de forma que su valor en cambio había de ajustarse a su peso, es decir su valor era real, o dicho de otra forma, en teoría un dinero de plata del que se predicaba un valor nominal contenía en peso exactamente la cantidad de plata por ese valor, de forma, que como pago, igual daría una cantidad de plata en barra sin acuñar que la misma en moneda acuñada. Esto que parece un despropósito en el mundo contemporáneo, donde el dinero tiene un valor fiduciario, donde el papel

en que se acuña apenas tiene valor intrínseco, en el medievo, y aún hasta tiempos relativamente recientes, nadie lo dudaba, no porque tuviera ese valor sino porque había convertibilidad en metal precioso de ese valor que el poder político y la autoridad monetaria respaldaban, de hecho todavía leemos "*El Banco de España pagará al portador...*", y esto, en el mundo medieval era un axioma.

Sin embargo, la realidad, era una realidad de escasez general, y de escasez de metal precioso, especialmente en el caso de la plata para León y Castilla federadas; en consecuencia no había suficiente metal para atender a las actividades económicas en una economía cada vez más monetizada, de forma que la gran parte de la masa monetaria, la que de verdad circulaba se acuñaba en vellón, una mezcla pobre de plata y cobre, a la que, como vimos, se procuraba dar el aspecto más argénteo posible; el resultado fue que apareció de hecho, en el sistema, como moneda más circulante que tenía un valor nominal superior al de la plata que contenía, teóricamente, como vimos, en definitiva como una moneda fiduciaria. El dinero carolingio que inspiraba las acuñaciones de plata debía de pesar un gramo y medio de plata, cuando en realidad los primeros dineros de Alfonso VI, no pesaban más allá del gramo, y además sólo contenían un 33% de plata en los mejores casos, y desde ahí toda la evolución del vellón en la moneda castellana, es una continua reducción de las ligas de plata que han hecho afirmar a algún estudioso que "*el sistema. Castellano se caracterizó siempre por una falta de estabilidad crónica*" (Mackay 1980).

En principio y a pesar de la posibilidad de manipular la moneda que el "*ius moneta*" ofrecía a su titular, el monarca, parece que no hubo grandes tentativas de alterar la moneda, pero muy pronto sin haber transcurrido un siglo desde la reintroducción de un sistema monetario autóctono surgió la primera crisis aguda, que se va a dar en el momento de separación de los Reinos y especialmente en el espacio leonés con Fernando II, que se encuentra como titular de un reino estrangulado territorialmente entre Castilla, a su oriente, y Portugal, nacido como reino en la época de su padre Alfonso VII el "emperador" a su occidente, pero además también estrangulado económicamente, con un territorio muy señorializado con poderosos señores de mitra que dejaban escasas oportunidades recaudatorias a la corona, las posibilidades de obtener recursos económicos por la vía de la emisión de moneda no pasó desapercibida ni al propio Fernando II ni a su sucesor Alfonso IX que vio la posibilidad de estirar el dinero acuñado recortando la ley de la moneda,

expresado más claramente, poniendo más cobre y menos plata en cada unidad; esto va a producir la primera gran devaluación de la moneda medieval que conocemos a finales del siglo XII entre 1196 y 1197, tras la guerra con Castilla (Fuentes Ganzo 2000a). El maravedí que vimos como divisa de Oro, además servía para contar el dinero corriente y dar valor a los objetos, es decir los precios y la propia moneda se podían contar en maravedís, teóricamente el maravedí leones, "*maravedí lungo*" era más fuerte que el castellano con una ley de 11 dineros menos 1/3, frente al castellano "*maravedí curto*" de 10 dineros y medio, este maravedí valdría 8 sueldos de doce dineros cada uno, según el sistema universal en Europa de 12 dineros por sueldo. Pues bien, asistimos, desde el siglo XII, a una progresiva devaluación del dinero, de forma que a principios de siglo el maravedí *kacimí* o islámico valía 4 sueldos, es decir 48 dineros (año 1117, *Anales toledanos*) sin embargo cuando en 1179 lo acuñan Fernando II en León y Alfonso VIII en Castilla valía 6 sueldos es decir 72 dineros (tal como se refleja en los *Fueros de Uclés y Cuenca*) y en el año 1192 valdría 84 dineros el maravedí leonés y 90 el castellano, era algo más fuerte el leonés -no olvidemos que era el tiempo en que Alfonso VIII aún estaba sometido a la tutoría de su tío el rey leonés-; es decir había que dar menos dineros de vellón por cada maravedí de oro, que a su vez era una unidad de cuenta, si algo valía por ejemplo 3 maravedís castellanos, se quería decir que su precio era de 270 dineros.

Figura 4: Anversos del maravedí de oro de Alfonso IX de León



Fotografía cortesía del MAN, nº inventario 1973/24/17005.

Tras la guerra con Castilla, ya en tiempos de Alfonso IX, en 1197, la escasez de recursos del erario leonés hace que se envilezcan sus dineros y el dinero leonés en los documentos pasa a valer menos que el castellano, que hará que en 1202 -Cortes leonesas de Benavente- el pueblo exija y obtenga el compromiso del rey de no alterar la moneda por siete años a cambio de un impuesto un maravedí por persona -algo más de 90 dineros-. De hecho el maravedí de cuenta en 1217 (según se refleja en el *Tratado de Toro*) era equivalente 96 dineros leoneses y tan solo 90 burgaleses).

Al final de modo solemne se termina diciendo que el rey vendió la moneda a las gentes de la tierra por siete años, pagando estas un maravedí por persona y año.

Es curioso constatar como en el territorio menos feudal de la Europa de entonces en lo monetario, donde la moneda es del rey y solo del rey, cuando a tenor de las doctrinas tomistas y de la primera glosa nadie se planteó nada parecido y habría que esperar a mediados del XIV, para que Oresme, lo comience a plantear doctrinalmente desde espacios navarros y franceses, o Le Soterel, también tesorero del rey de Navarra (Spufford 1999), para que alguien ose decir que la moneda aún siendo del rey es interés del pueblo y con el debe contar para alterarla, en el espacio leonés por las necesidades económicas y desde una institución práctica se estaba cediendo parcialmente esa soberanía omnímoda aún cuando solo fuera por siete años, poco se sospechaba desde la mayordomía y cancillería del rey Alfonso, que ese hecho excepcional se iba a convertir en una figura impositiva estable, la más emblemática del reino, durante siglos.

El maravedí de oro se dejaría de acuñar en reinados sucesivos pero ya se mantendrá como unidad de cuenta reflejando la progresiva devaluación (Fuentes Ganzo 2000a: tabla p. 22).

La crisis monetaria llegará a su ápice en el reinado de Alfonso X, llevando los apuros económicos del rey al caos monetario a Castilla, que acuñaría monedas de necesidad sin apenas valor intrínseco, por ejemplo en 1252 el maravedí de cuenta ya equivalía a 120 dineros leoneses y a 112 burgaleses y en 1265 los dineros pepones de Toledo de la guerra llegan al ínfimo valor de 180 por maravedí de cuenta (Pellicer 1999: tablas).

Dando un gran salto cronológico otro momento especialmente caótico fue el acceso al trono del primer Trastámara Enrique II en 1366, entonces la dobla ya está consolidada como divisa de oro, pero se seguía

manteniendo el maravedí de cuenta. Al real de plata de buena ley de su antecesor Pedro I se le valuaba en tres maravedís, por las necesidades de pagos a los tropas mercenarias de Duguesclin, Enrique II idea una colosal falsificación oficial, haciendo acuñar reales de idéntica factura y tipología que los de plata pero en vellón desde 1366 al mismo valor de tres maravedís, valor que confirma en las ordenanzas de 1369 (Fuentes Ganzo 2000a), e incluso creó una moneda nueva también en vellón, el cruzado, de valor de 1/3 del real, por tanto de un maravedí, con lo que volvía a coincidir el maravedí de cuenta con una moneda física en esta ocasión de vellón. Atendidas sus perentorias necesidades económicas y licenciadas las tropas extranjeras el rey procederá a un primer intento de reordenación económica devaluando 1/3 la moneda con lo que el real de vellón pasaba a valer 1 maravedí y el cruzado un tercio por tanto dos cornados y tres dineros; por fin en las ordenanzas de Medina de 1373 recuperará la acuñación del real fuerte de plata al valor de 3 maravedís.

Una última fase especialmente significativa es la que se dará a finales del reinado de Enrique IV en el período 1462-68, tras una de relativa estabilidad en el largo periodo 1429-62, en que "*la moneda decayó radical y verticalmente*" (Mackay 1980).

En definitiva, el medievo castellano, conoció las primeras monedas fiduciarias que tenían o al menos pretendían tener un valor superior al nominal, de los que el ejemplo paradigmático es el maravedí, primero moneda real y tangible como divisa fuerte de oro, que pasaría en poco medios de medio siglo a ser moneda de cuenta para el sistema monetario castellano durante todo el medievo y la modernidad, y que ocasionalmente coincidiría con monedas efectivas de plata o vellón, pero alguien me dirá en qué se parecen el formidable maravedí de oro del siglo XII a los dos maravedís de vellón de Enrique II, o a la pieza menor de cobre que el siglo XVII era un maravedí.

Una de las singularidades de la historia monetaria de León es que fue uno de los territorios menos feudalizados de la Europa coetánea; si uno de los rasgos caracterizadores del feudalismo es la parcelación del poder político (Pérez-Prendes) en el reino, el *ius moneta* o poder sobre la moneda resultaba infisurable, a diferencia de Francia donde acuñan y emiten su moneda nobles, obispos y abades, por lo que quedaban escasos resquicios feudales. La moneda a decir del *Fuero Viejo de Castilla* es una de las tres cosas que pertenece en "*sennorio al rey*", es por tanto facultad propia e inenajenable del monarca.

Es cierto, sin embargo, que el rey podía ceder o privilegiar a favor de un tercero el hecho físico de la emisión de "su" moneda (ejemplos tempranos tenemos en la mención de *moneta urbis* y *moneta regis* del *Fuero de León* -probablemente en una interpolación tardía del siglo XI sobre el texto de 1017-, o los tempranos privilegios a favor de las iglesias de Lugo o Santiago (Rueda 1991), generando rentas a favor del concesionario, generalmente un prelado, pero esta concesión siempre se condicionaba a:

- a) Que la emisión se hace en nombre del rey, se efigia a éste o al emblema de su reino, e incluso se pone su nombre en el exergo, el obispo no emite moneda propia, emite la única moneda posible, la moneda del rey, incluso en ejemplos más tardíos de concesión de monedas a favor de señores laicos en una Castilla más secularizada, como por ejemplo las emisiones del Conde de Benavente en Benavente y Villalón, cuyo señorío es un estado dentro del Estado las monedas se emiten a nombre del rey Enrique IV.
- b) El rey a través de sus oficiales y del privilegio otorgante regula y disciplina las condiciones de emisión, finuras, ligas, peso y tipología de las monedas, de hecho todos los pasos del proceso son vigilados por guardias.

Aún con todo, falsificadores y falsarios sobre la moneda existieron siempre y fueron implacablemente perseguidos por la ira regia, mereciendo los castigos más rigurosos, como en tiempos de Fernando III que se los introducía en una hoya hirviendo (Menéndez y Pelayo); en el *Fuero Real* datable hacia 1255 se prevé la pena de muerte para el falsificador de moneda y la confiscación de la mitad de sus bienes al que se atreviese a cercenarla para apropiarse de metal (*F.R. IV,XII,7*). Incluso en otros reinos limítrofes vieron posibilidades de falsificar monedas de necesidad o débiles del reino vecino con un valor nominal muy superior al real, con el doble efecto de menoscabar el prestigio del reino limítrofe introduciendo en el mismo "mala moneda" y de obtener ganancias fabulosas; uno de los ejemplos más emblemáticos es la falsificación que ordena hacer Pedro IV, rey de Aragón, de los reales malos de vellón de Enrique II, a los que aludimos, en época de la Guerra Civil en Castilla entre Pedro I y Enrique II, el 12 de diciembre de 1366.

Por parte de los Reyes y en el supuesto ejercicio de su autoridad y derecho omnímodo sobre la moneda surgió también una práctica

falsificatoria oficial que era la *renovatio moneta*, convirtiéndose en manipuladores y falsificadores de su propia moneda por el debilitamiento intencionado de la misma conservando su valor oficial, pero reduciendo su valor intrínseco al empobrecerla reduciendo en su liga la proporción de metal precioso, haciendo que se hablase de "*dineros negros*" y como generalmente estaban ligados a un hecho bélico "*dineros de la guerra*" en tiempos de Alfonso X, o incluso en Francia "*denarium corruptissimum*" (Spufford 2000 y también Bompaire 2000).

El debate doctrinal sobre la legitimidad del rey para la *renovatio moneta* surgirá en el siglo XIII con la glosa, que en principio se decantarán a favor de esa capacidad del rey como una prerrogativa más de su *ius moneta*, tendrá una figura capital en el siglo XIV con Nicolas de Oresme que procedía del colegio de administradores de Navarra, y llegará en territorios hispánicos hasta principios del siglo XVII con el padre Mariana (1607). Como decíamos la glosa y los textos legislativos autorizaban al rey a disponer sobre la moneda en la forma que quisiere, la reiterada mención del *Fuero Viejo* del *sennorio* del rey sobre la moneda, o las menciones en las cortes francesas de San Luis hacia 1265 "...*faciat ibi monetam suam turonnse ... cursidalem per totum regnum*" (Bompaire 2000), es decir el gros de plata que se acuñaba en Francia, en Tours, era moneda del rey y no local circulando en todo el reino. La quiebra como anticipábamos se va a producir a mediados del siglo XIV hacia, 1355, de la mano de Nicolas de Oresme, en su tratado *De moneta*, que aún reconociendo esa facultad al rey sobre la moneda, postulaba, digámoslo en términos modernos, su interés público, y por tanto limitaba esa facultad (Spufford 2000).

Sin embargo y a pesar de este tardío reconocimiento en el siglo XIV, en el espacio leonés, en 1202, que paradójicamente en materia de moneda entonces es el reducto más regalista de Europa, se ha producido un hecho capital en las Cortes de Benavente, la regulación de moneda forera en que el rey pacta un impuesto la moneda forera autolimitando su derecho a quebrar moneda durante siete años a cambio de un impuesto o pecho (Fuentes Ganzo 1996 y 2000).

Alfonso IX debió recibir las protestas de los concejos y del pueblo, tras la intensa alteración de moneda y devaluación que se ve obligado a realizar a finales del siglo XII, por lo que vende esa capacidad por siete años, a un maravedí por pechero, es decir unos 90 dineros de vellón de entonces, hasta el punto de que tras la unificación definitiva tres décadas después, paso a convertirse en un impuesto estructural para

Castilla y León unificados, y de singular regularidad por los cuadernos de Cortes que conocemos, salvo su uso abusivo en tiempos de Alfonso X. De forma que cuando en Europa se está debatiendo la licitud de la alteración de moneda por el rey y su pactabilidad o sometimiento al interés general, en Castilla y León y desde las asambleas estamentales que eran las Cortes se estaba haciendo por la vía de hecho desde el despuntar del siglo XIII.

4. LA UNIÓN CON CASTILLA Y LA CIRCULACIÓN MONETARIA DURANTE LOS SIGLOS XIII-XIV. LAS FERIAS

Uno de los momentos álgidos de la historia medieval peninsular, pero que simultáneamente marca el inicio del declive del reino leonés, se va a producir en diciembre de 1230: La unificación definitiva de Castilla y León en una curiosa curia binacional, probablemente la última gran jugada política de la hija del castellano Alfonso VIII, y primera esposa del leonés Alfonso IX, Berenguela. Trece años lleva gobernando en Castilla su hijo Fernando III. En Benavente se reúnen las dos esposas de Alfonso IX, Berenguela de Castilla y Teresa de Portugal, el rey Fernando hijo de la castellana y las infantas Sancha y Dulce o Aldonza sus hermanastras hijas de la portuguesa, a favor de las cuáles había otorgado testamento. La extraña curia no deja lugar a dudas en cuanto a su composición, además están, al decir de la crónica, los primados de los dos reinos, el arzobispo toledano y el compostelano, "*et barones multis et consiliis*".

Y, ¿cómo no?, al final como casi toda cuestión de "dinero y moneda", se resolvería por un pacto en que las infantas cedían sus derechos dinásticos a favor de Fernando III a cambio de una pensión vitalicia *de treinta mil ducados de a setenta cada año*, según dice erróneamente la *Crónica*, aunque evidentemente se trata de un documento de redacción posterior e interpolado en la mención monetaria, cuando la divisa vigente para el oro sigue siendo el maravedí -aún el propio Fernando III no habría acuñado la primera dobla hispánica, y desde luego aún no se podía hablar de ducados-, por lo que se debe leer 30.000 maravedís de a setenta dineros cada uno, mención que confirma el documento del tratado de Benavente de los Archivos Vaticanos, regesta de Gregorio IX que publicó Julio González (1980: t. II, doc. 270): "*In primis assignat eis (a éstas, las infantas) triginta milia morbotinorum singulis annis percipiendorum toto tempore vita earum*".

Desde ese momento, León quedaría supeditado a Castilla, la cancillería de León que estaba vinculada al arzobispado de Santiago se

conservará por poco tiempo, terminando vinculándose a la de Castilla que ostentaba el primado castellano, arzobispo de Toledo; todo esto se refleja muy bien en la diplomática (González 1980). En las columnas de confirmantes aparecerá en primer lugar "*Rodericus, toletanus sedis episcopus, Hipaniarum primus*", luego la relación de obispos castellanos y en segundo lugar protocolariamente, los leoneses encabezados por el arzobispo de Santiago. Igualmente se aprecia como en los primeros años tras la unificación, aunque más propiamente en principio fue una federación de reinos bajo una misma corona, casi toda la producción diplomática procede de espacios leoneses, lo que evidencia la astuta presencia del rey en los primeros años tras la unificación, más o menos hasta el año 1236, para después casi desaparecer los diplomas en tierras leonesas.

En el aspecto monetario, aunque el numerario de Fernando III no es de los más conocidos salvo la acuñación de las primeras doblas en oro, parece que hoy es convención admitir que aún no se produce la unificación heráldica en las monedas, y de hecho se siguen acuñando dineros leoneses de tipología parecida a los últimos dineros de Alfonso IX, "*MONETA LEGIONIS*" (con tipo de leones bajo el árbol de Segorbe) y probablemente en Castilla se siguieron acuñando dineros inmovilizados similares a los de Alfonso VIII, manteniendo los dos tipos monetarios y los dos sistemas de cuenta.

Habrá que esperar a la llegada al trono de Alfonso X, en la segunda mitad del XIII, para que ya se combinen en los tipos monetarios los motivos heráldicos de los reinos apareciendo por primera vez en las monedas los escudos cuartelados de Castilla y León.

El reinado de Alfonso X, a pesar de haberse convertido ya en un reino periférico y menos relevante del reino unificado, en lo económico y en lo monetario, reviste su importancia, ya que en este tiempo el rey concede Ferias a las villas del reino, se trata de conformidad con la opinión de Ladero Quesada, de la segunda generación de ferias castellanas y leonesas, que aglutinan territorios económicos sobre todo en Galicia y al este de Portugal.

Esta circunstancia económica necesariamente hubo de reflejarse en la circulación monetaria por dos motivos:

- 1) De carácter general con un incremento de la monetización de la economía dada la mayor madurez de las estructuras productivas en Castilla desde mediados del siglo XIII, y

- 2) De carácter local en los municipios, ya que la concesión de Feria dinamizaría la vidas económicas de las principales villas y ciudades y consiguientemente la afluencia y circulación de moneda.

Figura 5: El llamado cuarto de maravedí de plata de Alfonso X, posible maravedí de la guerra, que se custodia en el M.A.N., 1994/50/3949. Igual que los dineros llamados de seis líneas, con escudos cuartelados de Castilla y León y retrato de Alfonso X con la misma heráldica de castillos y leones en la túnica real del *Libro de Dados*.



Fotografía gentileza del M.A.N.

De hecho, en este periodo, hay que datar los más remotos hallazgos contextualizados de moneda medieval, como piezas halladas de Alfonso X sin marca de Ceca así como dineros de la guerra del mismo monarca.

Es justamente en este momento histórico cuando se va a producir un apogeo de las Ferias, produciéndose en los Reinos cristianos un primer ciclo ferial entre los siglos XII e inicios del XV (Ladero Quesada 1994) cuyo desarrollo inicial en el territorio leonés hay que vincularlo a los reinados de Fernando II y Alfonso IX y el desarrollo del camino de Santiago: Ferias de Sahagún, 1155, Mondoñedo, Milmiada (1199), Villalón (1200), o Cáceres -entonces "extremadura" leonesa- en 1229. Con un enorme desarrollo en la época de Alfonso X con la unión de reinos, la propia Feria de León no está documentada hasta 1270 ó la de otro importante enclave leonés, Salamanca en 1272 (Ladero 1994: 110).

La actividad Ferial estaba vinculada al contexto repoblador inicialmente pero su impulso en la época de Alfonso X tiene obvias explicaciones fiscales, de ahí su importancia en la época donde los impuestos sobre mercancías comienzan a cobrar enorme significado; es

más si observamos las regulaciones feriales hasta el siglo XV, incluso las tardías, se limitan prácticamente a contener normativa fiscal sobre las transacciones o una suerte de impuesto a las importaciones a favor del rey o del señor que la otorga, por poner un ejemplo en territorio leonés, las ordenanzas de la Feria de Bejar en 1452 va regulando las tasas por ejemplo los paños de Brujas y Londres que se vendan por varas pagarían 35 maravedíes cada mercader por "millar de la dicha ropa" (AHN, Osuna, leg. 216,2) y los "paños que se fazen en Castilla..." pagarían 28 maravedíes.

Evidentemente la proliferación de ferias francas favoreció el incremento del comercio, que se unió al incremento de la circulación monetaria concediendo exenciones de portazgo, esto se unió a la consolidación de la Mesta que favoreció el negocio pecuario e interregional (Ladero 1994).

Desde el siglo XIV se aprecia en la documentación una difusión de los instrumentos de crédito: "se organizaban pagos y concertaban cambios ante escribano público" según rezan memoriales de la época con el inicio de la afluencia de comerciantes extranjeros. Sobre las implicaciones para el sistema económico se ha reflexionado que jugaron un papel de estímulo inicial para el desarrollo de los intercambios económicos (Carlé 1954), vinculado más a áreas rurales que a urbanas (Ladero 1994) y en relación con las "transformaciones hacendísticas" (Carande 1965). Tardíamente el sistema financiero, la Banca y los contratos de pago aplazado se vincularán a las Ferias, pero en este caso en rigor solo se puede hablar de una gran Feria como tal, la de Medina del Campo desde finales del siglo XV, impulsada decididamente por la nueva monarquía y el nuevo estado gestado por los Reyes Católicos como veremos.

5. EL OCASO DEL REALENGO: MONEDA EN EL XIV, DE LA ESTABILIDAD DE LA PRIMERA MITAD A LA CRISIS TRASTAMARA

El territorio leonés, en las actuales provincias de León, Zamora y Salamanca, ha proporcionado importantes hallazgos arqueológicos cuantitativos y cualitativos para definir la circulación monetaria en tres momentos fundamentales: El Tesoro de Coreses hallado en las inmediaciones de Zamora, donde se localizaron 1017 dineros de Alfonso IX (estudiados por A. Orol), nos da una idea muy exacta de la circulación monetaria en el tránsito del siglo XII al XIII, coincidiendo con las cortes de 1202. El tesoro encontrado C/ obispo Grau en Astorga en 1992 con 1805 monedas (que se conserva en el Museo de León, del que hizo una primera

preclasificación Mercedes Rueda, y del que recientemente hemos concluido su estudio y catalogación) con piezas de Alfonso X, Sancho IV, Fernando IV y sobre todo mas de un millar de monedas de Alfonso XI) nos proporciona una idea muy cabal de la circulación monetaria en territorios del reino leonés en la primera mitad del siglo XIV); y finalmente el tesoro de la Plaza de Arias Gonzalo en pleno casco de Zamora en 1999 (Museo de Zamora) piezas entre las que hay numerario foráneo de oro con moneda castellana desde Pedro I, pero fundamentalmente de Enrique III, y Juan II, nos da una idea muy cabal de la circulación monetaria en estos espacios leoneses en las primeras décadas del siglo XV.

Figura 6: Sancho IV Cornado, anverso y reverso ceca de León. Museo de León, nº 1992-15,II,64



Siguiendo el hilo de nuestro discurso, podemos decir que a pesar de su excentricidad en el espacio unificado de León y Castilla, cada vez más amplio por los avances de la reconquista y la reunificación, sí conserve un cierto protagonismo desde finales del XIII y principios del XIV, buena prueba de ello es su activa presencia en las hermandades de las minorías de Fernando IV y Alfonso XI: Diversas villas leonesas participan en la hermandad leonesa de 1282 con Sancho IV, en la de las Cortes de Valladolid de 1295, en la hermandad leonesa de seguridad de 1312, en una hermandad política sumamente restringida con los infantes don Juan y don Felipe en 1313 -con tan solo León, Zamora, Astorga, Benavente y Mansilla- y en la general de 1315 (Fuentes Ganzo 1998c).

Pero con todo, ya se van percibiendo síntomas de agotamiento en el reino, por ejemplo es significativo el caso de Benavente a finales del siglo XIII el privilegio de Sancho IV: "*e porque nos hicieron entender que la villa era muy despoblada*", el rey para estimular y favorecer

nuevas asentamientos y avecindamientos en la leonesa villa de Benavente establecía una reducción fiscal a cada vecino de la tercera parte del impuesto: "*que se fagan tres en fuero*". En parecidos términos se expresa al final de su reinado en 1293, tratando de incentivar el paso de lugares de behetría a realengo en villas próximas al alfoz, en este segundo privilegio además establece una interesante mención monetaria, al establecer un *pecho* sancionador para el que quebrantare el privilegio: "*en coto mill maravedís de la moneda nueva*", evidentemente esta moneda nueva se refiere a la que ha acuñado Sancho IV conforme al Ordenamiento de Vitoria (Hernández-Canut 1997), de sus *cornados* y sus "meajas coronadas" porque en 1282, aún infante en rebelión contra su padre había retornado por el conocido privilegio que se conserva en el Archivo General de Simancas, a los leoneses, burgaleses y *salamanqueses* previos a Alfonso X, es decir a la buena moneda de Fernando III.

Figura 7: Cornado Alfonso XI León. Museo de León, Junta de Castilla y León, nº 1992,15,IV-225



La llegada al trono de Enrique II, y sobre todo la guerra civil entre petristas y trastamaristas (1366-69) que se saldó con la muerte de Pedro I a manos del propio Enrique II en los campos de Montiel, trajo un marasmo monetario a Castilla que no se conocía desde los tiempos de Alfonso X, siendo en nuestra opinión una de las cuatro grandes crisis con brutales quiebras monetarias de León y Castilla a lo largo de los siglos medievales, a saber:

- 1) El quinquenio de crisis de finales del siglo XII con Alfonso IX (1196-1202) en época de la vigencia del maravedí de oro, que llevó a la depreciación del maravedí de cuenta leonés (a valer más dineros) y a la moneda forera.

- 2) Las dos últimas décadas del reinado de Alfonso X con la aparición de los dineros negros y maravedís prietos (1260-1282).
- 3) La Crisis de Guerra civil y comienzos del reinado de Enrique II, hasta la estabilización monetaria de las Cortes de Toro de 1373 que supuso la quiebra en vellón del real de plata de buena ley, propiciando falsificaciones en Aragón, como vimos (1366-1373).
- 4) Y finalmente la crisis monetaria durante la década de los 60 del siglo XV con Enrique II en que el rey concedió sinnúmero de casa de moneda a nobles en pago de mercedes que quebraron la moneda fuerte de vellón de más circulación de entonces: el cuarto de real (1460-71).

**Figura 8: Cruzado 1369-70 valor 1 maravedí. Acuñado en León: L/E/O/N.
Museo León, n° Inventario: 2424b**



Además en el tiempo de Enrique II se crearon nuevas monedas, fundamentalmente el cruzado en 1369 al que en principio se dio un valor de un maravedí.

No es momento ni lugar para extendernos sobre las reformas monetarias y numerario de Enrique II que ya hemos desarrollado en otro trabajo (Fuentes Ganzo 2000b), por lo que nos limitaremos a remitirnos al mismo.

Para León por esos años, en 1370, el rey Enrique II vuelve a emitir privilegio que evidencia la crisis local, en términos que nos recuerdan los de Sancho IV un siglo antes, aunque en esta ocasión está

pagando los servicios prestados por la ciudad en la guerra civil, en que el concejo se había mostrado trastamarista ya que añade "*por el danno que abedes rreçebido por nuestro serviçio*".

6. LAS ÚLTIMAS MONEDAS MEDIEVALES DURANTE LOS REYES CATÓLICOS

Tras tiempos turbulentos, a finales del siglo XV en que pretenden la corona de Castilla Alfonso de Avila y Alfonso V de Portugal frente a Enrique IV, y el propio Alfonso de Portugal y Juana "*la Beltraneja*" frente a la hija de Juan II, Isabel la Católica, que se va a hacer con el trono, con la ayuda inestimable de su sagaz marido el rey de Aragón y Sicilia, el personaje con más poder en Italia que junto con Cesar Borgia inspirará a Maquiavelo la redacción de *El Príncipe*.

El salto cualitativo va a ser enorme, los Reyes Católicos partirán de una federación de reinos medievales, para terminar construyendo el primer estado moderno y crear otra *Hispania*, "*Nueva*" y más dilatada al otro lado del Océano. Lo mismo acaecerá en lo numismático, hay un antes y un después de las Cortes de Medina de 1497, un lustro después del descubrimiento, en que ponen el corolario numismático al nuevo estado que se ha ido forjando desde las Cortes de Toledo de 1480, en 1497 reforman la moneda en pesos y tipos, creando la moneda moderna del primer estado moderno, antes los tipos, pesos y ligas de las monedas eran medievales, desde entonces una moneda moderna que ya no se reformará otra vez hasta 1566.

Aunque no se conoce la fecha exacta para el inicio de las acuñaciones al principio de su reinado si consta una carta enviada a Toledo por los Reyes el 23 de mayo de 1475 (Beltrán 1952), mandando estampar en las monedas sus bustos (que se hacía regular e ininterrumpidamente desde el primer Trastámara), sus iniciales coronadas (que se hacía en los reales desde Pedro I) y las armas de ambos reinos por separado en los reales, tal como se hizo en las primeras acuñaciones de León y Castilla hasta Alfonso X que unificó en los tipos monetarios las armas de León y Castilla, así se haría en principio por sus católicas majestades hasta que también durante su reinado fundieron los cuarteles de los dos reinos en un escudo "panhispánico". La única inicial innovación tipológica fue insertar en las acuñaciones de aquellos primeros reales medievales las armas de Castilla de León, Castilla y Aragón en el águila de San Juan, por cuyo *Evangelio* y *Apocalipsis* sentía especial predilección la

reina Isabel (Fuentes Ganzo 1998b). En principio hacen acuñar oro fino y plata de ley de 11 dineros y cuatro granos, como en las últimas acuñaciones de Enrique IV, no acuñando nada en vellón, para aprovechar el abundante numerario que aún circulaba por Castilla de anteriores reinados, partiendo en el oro del doble castellano o "Doble excelente" (es decir la tradicional dobla) y acuñando en plata reales, medios y cuartos de real. Para ello aprovecharán las seis cecas reales (de la que solo quedó una en el antiguo territorio leonés: la gallega de Coruña) tras la racionalización de las casas de moneda de Enrique IV, volviendo a acuñar en Segovia y añadiendo tan solo Granada tras su conquista. Estas serán las primeras monedas, aún medievales, de los Reyes Católicos, manteniendo la inicial circulación del vellón medieval y acuñando con pesos y ligas medievales plata y oro con sus tipos.

Para las cecas tradicionales del viejo reino de León supuso la definitiva desaparición de las mismas, el centro de gravedad del estado unificado, con la segunda unificación volvía a desplazarse más aún al occidente peninsular, quedando solo una noroccidental del viejo espacio leonés, la ceca gallega de Coruña; ya nunca en León se volverá a acuñar, y mucho menos en otros territorios donde aún se había hecho durante el siglo XV (Santiago, Salamanca, Zamora, Tuy, Milmiada, Benavente o Ciudad Rodrigo...).

7. LA PRAGMÁTICA DE MEDINA DEL CAMPO DE 1497. LA APARICIÓN DE LA MONEDA MODERNA Y EL OCASO DE LAS CECAS LEONESAS

En las Cortes de Medina, el 13 de junio de 1497, los Reyes Católicos, los últimos monarcas medievales y primeros modernos de España y de Europa, revolucionarán la legislación de moneda, cuando llevaban más de dos décadas en el trono, iniciando la moneda moderna. Una primera dimensión de su reforma moneda, fue su pretensión de universalidad, de que se aplicase en todos sus estados, con la proyección que ya tenían -Castilla en dos continentes y Aragón como potencia mediterránea-, ya la moneda se vinculará a la Corona y no a los Reinos:

ordenamos que en cada una de nuestras casas de moneda... (Heiss).

Una segunda dimensión del nuevo ordenamiento de la moneda será el establecimiento del *Ducado* como divisa del oro, así lo razonan los monarcas: "*porque se a encontrado que las monedas de los ducados son*

las más comunes en todos los reinos i provincias de la cristiandad, i más empleadas en todos los contratos". De esta forma se implantaba en los territorios de la Corona, constituida en incipiente potencia hegemónica de Europa el Ducado de origen veneciano, a la que en su versión hispánica los monarcas darán un nombre sumamente significativo: "excelente de la granada", por lo que ordenan: "...se labre moneda de oro fino de lei de veinti tres quilates i tres cuartos largos i no menos, i de esa lei se labren monedas que se llame excelente de la granada, que sea de peso de setenta i cinco piezas e un tercio por marco" (Ley I, Pragmática de 1497).

Figura 9: Real de Plata, de los Reyes Católicos, posterior a la Pragmática de Medina del Campo. Acuñada en Burgos "B", circuló en León con posterioridad a la pragmática. Museo de León, nº Inventario 2462



Para el metal argénteo mantendrán el real (tallando 77 piezas por marco), pero cambiando la tipología con el simbolismo del Yugo y las flechas entrelazados en su anverso y fundiendo en reverso en un escudo integrado las armas de Castilla y Aragón, que acababa con el tipo del primer real que acuñaron, indudablemente "medieval", que labraron con heráldica de un reino en anverso y del otro en reverso: "*i que en los reales se ponga de una parte nuestras armas reales (ya unificadas) e de otra las devisas del yugo de mi la reina i la devisa de las frechas de mi el rey*".

Tal éxito tendrá la reforma que el ducado en la forma de *excelente de la granada* pronto pasará en la documentación a ser la unidad de cuenta de las operaciones económicas cuantiosas, tal como ya hizo notar Ramón de Carande (1967: t. II, p. 467, refiriéndose a los documentos ya desde 1504). De igual forma impondrán el ducado en los territorios italianos de Nápoles que conquistan en 1503, y en Navarra desde 1509, como ya hemos afirmado en otro lugar: la unificación de moneda respecto a

la divisa de oro, tuvo más éxito que la unificación jurisdiccional (Fuentes Ganzo y Morán Martín 1998).

A la entusiasta afirmación de Nebrija: "*Hispania tota, sibi restituta est*", debía corresponder una nueva política monetaria, y sobre todo una nueva simbología que se plasmase propagandísticamente en las leyendas y tipos de las monedas con todo un programa humanístico simbólico, para ello se mezclaron sabiamente los viejos y los nuevos símbolos en las monedas -los medievales y los humanísticos-, al simbolismo medieval de la heráldica de los reinos, y de las iniciales coronadas como en anteriores monarcas "Y" de Isabel y "F" de Fernando en las monedas más corrientes, las blancas, se añadió:

- a) El lema nebrijense de "TANTO MONTA", que se inspiraba en el mito del "nudo gordiano" de Alejandro Magno, expresando metafóricamente la igualdad de los Reinos federados.
- b) El YUGO y las FLECHAS como abstracción simbólica de los reyes y sus iniciales: Y y F.
- c) El águila de San Juan, orlando primero el escudo de Castilla y luego el escudo de todos los reinos, el "*hijo del Trueno*", autor del *Apocalipsis*, generando un programa devocional que complacía a la Reina de Castilla.
- d) El lema que acompaña al águila que cobija todas las armas de Castilla, León, Aragón, Navarra, Granada, Sicilia, Nápoles y las posesiones castellanas transoceánicas: "SUB VMBRA ALARUM TVARVM" (bajo la sombra de tus alas), que se acomodaba a la integración que pretenden los reyes y se refleja en el tipo y leyenda del exergo de *excelentes* y *dobles excelentes*.
- e) Integración en los cuarteles heráldicos de la nueva monarquía (Castilla y León -1º y 3º cuartel- y Aragón y Sicilia -2º y 4º-), hecho que anteriormente no se reflejó en los tipos de las monedas cuando la unificación de Castilla y León con Fernando III en 1230, hasta una generación después con Alfonso X.
- f) La inserción progresiva de las nuevas perlas de la corona en el escudo heráldico de la monarquía (Granada en 1492 y las cadenas de Navarra en 1512).

Con este programa alegórico, integrador y unificador soportado fundamentalmente en una moneda, el ducado de oro, y con la

restricción de cecas, ya conseguida por Enrique IV con las reformas de 1471 a 1473, poca cabida tenían en la modernidad las cecas leonesas del antiguo Reino. Únicamente en aquellos espacios se perpetuará la ceca de Coruña, interrumpiéndose el resto de las labores monetarias en los espacios leoneses durante el resto de la edad moderna, Austrias y Borbones no volverán a acuñar en León ni en sus territorios, con la excepción de Coruña.

Los territorios castellanos del reino saldrían algo mejor parados en tiempos de los Austrias en cuanto a cecas con Burgos, Valladolid, Cuenca, Granada, Sevilla y sobre todo el ingenio de Segovia, en cambio las casas de moneda en los territorios occidentales de la península (el viejo reino de León) no serían mas que un residuo histórico.

BIBLIOGRAFÍA

- ALFARO ASINS, C. (1996) *La moneda, algo más que dinero*. Madrid: Museo Arqueológico Nacional.
- ÁLVAREZ BURGOS, F. (1998) *Catálogo de la moneda medieval castellano-leonesa (Siglos XI-XV)*. Madrid: Vico.
- BARCELO, M. (1977) "Monedas visigodas en Hispania: estado de la cuestión y algunos problemas de metrología y organización de las emisiones", *Numisma*, nº 23-24, pp. 147-9.
- BELTRÁN MARTÍNEZ, A. (1983) *Historia de la moneda española a través de cien piezas del museo de la Fábrica Nacional de moneda y timbre*. Madrid: Vico Monteoliva.
- (1994) "El vellón español en el siglo XI", *Crónica Numismática*, 46, pp. 12-28.
- BELTRÁN VILLAGRASA, P. (1972) *Obra completa. Numismática de la Edad Media y los Reyes Católicos*. Zaragoza: Institución Fernando el Católico.
- BELTRÁN, A. y P. (1952) "Numismática de los Reyes Católicos", *V Congreso de la Corona de Aragón*, Zaragoza.
- BOMPAIRE, M. (2000) "Monnaies et politiques monétaires en France (XIIe.-XVe siècle)", *Moneda y monedas en la Europa occidental (Siglos XII-XV)*, XXVI Semana de Estudios medievales de Estella, Pamplona.
- CARLE, M.C. (1954) "Mercaderes en Castilla", *Cuadernos de Historia de España*, XXI y XXII, Buenos Aires.

- CARMONA DE LOS SANTOS, M. (1996) *Manual de sigilografía*. Norma técnica 5 de la Subdirección General de Archivos estatales, Mº de Educación y Cultura, Madrid.
- CASTILLO CÁCERES, F. (1990) "Los símbolos del poder real en las monedas de Pedro I", *Numisma*, nº 39, pp. 222-7.
- (1994) "Aproximación a las monedas de Alfonso de Castilla (1465-1468)", *Actas del VIII Congreso Nacional de Numismática*, Avilés.
- CAUNEDO DEL POTRO, B. y R. CÓRDOBA DE LA LLAVE (2000) *El arte del algarismo. Un libro castellano de aritmética comercial y de ensayo de moneda del siglo XIV*. Valladolid: Junta de Castilla y León.
- FERRO TAVARES, M.J. (1974) *Estudos de historia moetaria portuguesa (1383-1483)*. Lisboa: Universidade Aberta.
- FIGUEROLA, M. y L. GRAU (1998) *Moneta legionis*. León: Junta de Castilla y León, Museo de León.
- FUENTES GANZO, E. (1996a) *Las Cortes de Benavente: El siglo de oro de una ciudad leonesa*. Madrid: Fomento Esla.
- (1996b) "La acuñación del Conde de Benavente en el siglo XV", *Brigecio*, 6, pp. 187-202.
- (1997) "Breve historia de la moneda de Zamora", *Studia zamorensia*, IV, pp. 45-64.
- (1998a) "La circulación monetaria foránea en el reino de León Medieval: I La moneda portuguesa", *Actas del X Congreso Nacional de Numismática*. Albacete.
- (1998b) "La moneda como símbolo e instrumento de legitimación y propaganda", *Gaceta Numismática*, 131, Barcelona.
- (1998c) "Las hermandades leonesas (1282-1325): Presencia y participación de concejos. El singular caso de Benavente", *Brigecio*, 8.
- (2000a) "Ordenamiento de moneda y maravedí de oro en las Cortes de 1202", *Gaceta Numismática*, 136, Barcelona.
- (2000b) "Una cofradía menestral en el señorío: Santa Marta de los çapateros en 1459 en Las relaciones hispano-portuguesas en la Baja Edad Media", *Actas del VI Centenario del Condado de Benavente*, Benavente.
- (2000c) "De doblas a meajas: Las acuñaciones y reformas de Enrique II", *Brigecio*, 10.
- y R. MORÁN MARTÍN (1999) "Ordenamiento, legitimación y potestad normativa: Justicia y moneda", VV.AA., *Orígenes de la monarquía hispánica: Propaganda y legitimación ca. 1400-1520*. Madrid: Dyckinson.

- GAUTIER D'ALCHE, J. (1976) "La politique monétaire d'Alphonso X", *Cuadernos de Historia de España*, 69, Buenos Aires.
- GIL FARRÉS, O. (1976) *Historia de la moneda española*. Madrid: Gil Farres.
- GUAL CAMARENA, M. (1981) *El primer manual hispánico de mercadería*. Barcelona: CSIC.
- GUCLIERI, A. (1974) *Catálogo de sellos de la sección de sigilografía del Archivo Histórico Nacional*. Madrid.
- HERNÁNDEZ-CANUT Y FERNÁNDEZ-ESPAÑA, L. (1997) "Las acuñaciones monetarias de Sancho IV según el ordenamiento de Vitoria", *Gaceta Numismática*, 127.
- (2000) "El abadengo de Sahagún. Vestigios de una manifestación monetaria feudal en los reinos de Castilla y León durante el siglo XII", *Gaceta Numismática*, 137.
- LADERO QUESADA, M.A. (1988) "La política monetaria en Castilla. 1369-1497", *En la España Medieval*, 11.
- (1994) *Las Ferias de Castilla. Siglos XII a XV*. Madrid: Comité español de Ciencias históricas.
- (1998) "Las reformas fiscales y monetarias de Alfonso X como base del estado moderno", *Alfonso X. Aportaciones de un rey castellano a la construcción de Europa*, Murcia.
- (2000) "Monedas y políticas monetarias en la Corona de Castilla (siglos XIII-XV)", *Moneda y monedas en la Europa occidental (Siglos XII-XV)*, XXVI Semana de Estudios medievales de Estella, Pamplona.
- LHOTKA, J.F. y P.K. ANDERSON (1989) *Survey of Medieval Iberian Coinages*. New York: Sandford.
- MACKAY, A. (1980) "Las alteraciones monetarias en la Castilla de siglo XV. Moneda de cuenta y la historia Política", *En la España Medieval*.
- MARIANA, Padre J. (1987) *Tratado y discurso sobre la moneda de vellón (de moneta mutatione)*, Colonia 1607. Madrid: Edic. Atlas.
- MENÉNDEZ PELAYO, M. (1981) *Historia de los heterodoxos españoles*. Madrid: BAE.
- METCALF, D.M. (1979) *Coinage in South-Eastern Europe, 820-1936*. Londres.
- (1988) "A Parcel of Coins of Alfonso VI of León (1073-1109)", *Problems of Medieval Coinage in the Iberian Area*, III., Santarem.
- MORÁN MARTÍN, R. y E. FUENTES GANZO (1999) "Ordenamiento, legitimación y potestad normativa: Justicia y moneda", VV.AA., *Orígenes de la*

- monarquía hispánica: Propaganda y legitimación ca. 1400-1520*. Madrid: Dyckinson.
- MOZO MONROY, M. (1998-9) "La moneda medieval de Castilla y León. Bibliografía general", *Medievalismo*, 8 y 9, Madrid.
- ORESME, N. (1981) "Tractatus de origine et natura, iure et mutationibus monetarium", Hernando, J. (edic.) *Acta historica et archaeologica medievalia*, 2.
- OROL PENAS, A. (1982) *Acuñaciones de Alfonso IX*. Madrid: Vico.
- PÉREZ-PRENDES MUÑOZ DE ARRAJO, J.M. (2000) "Moneda y Cortes", *Dinero, moneda y crédito en la monarquía hispánica*. Madrid: M. Pons.
- (2000) *Cortes de Castilla de Castilla y León*. Madrid: Univ. Complutense.
- RIERA MELIS, A. (2000) "Monedas y mercaderes en la Edad Media: El Mediterráneo occidental", *Moneda y monedas en la Europa occidental (Siglos XII-XV)*, XXVI Semana de Estudios medievales de Estella, Pamplona.
- ROMA VALDÉS, A. (2000) *Moneda y sistemas monetarios en Castilla y León*. Barcelona.
- RUEDA SABATER, M. (1991) *Las primeras acuñaciones de Castilla y León*. Valladolid: Junta de Castilla y León.
- (1992) "Hallazgos de moneda medieval castellana y leonesa", *Numisma*, 230.
- (1996) "Monedas y circulación monetaria en el Reino de León", *Historia de León a través de la Arqueología*, León.
- SÁNCHEZ-ALBORNOZ, C. (1928) "La primitiva organización monetaria en Castilla y León", *AHDE*.
- (1965) *Una ciudad en la España cristiana de hace 1000 años*. Barcelona: Rialp.
- SPPUFFORD, P. (2000) "Monetary Practice and Monetary Theory in Europe (12th-15th. Centuries)", *Moneda y monedas en la Europa occidental (Siglos XII-XV)*, XXVI Semana de Estudios medievales de Estella, Pamplona.
- TODESCA, J. (1988) "Money of Account and Circulating Coins in Castile-Leon c. 1084-1300", *Problems of Medieval Coinage in the Iberian Area*, III, Santarem.
- TORRES LÁZARO, J. (1996) "El ordenamiento de Cuenca", *Numisma*, 238.
- (2000) "Monederos de piedra", *Crónica Numismática*, Barcelona, 111.

VALDEÓN BARUQUE, J. (1966) "Las reformas monetarias de Enrique II de Castilla", *Homenaje al profesor Emilio Alarcos*, Valladolid.

VV.AA. (2000) *Moneda y monedas en la Europa occidental (Siglos XII-XV)*, XXVI Semana de Estudios medievales de Estella, Pamplona.

– (2000): *Dinero, moneda y crédito en la monarquía hispánica*. Madrid: M. Pons.

– (1984-1988) *Problems of Medieval Coinage in The Iberian Area*, Lisboa 1984, Avilés 1986, Santarem 1988.

Una radiografía del sector hotelero andaluz. Análisis del compromiso y la satisfacción laboral de sus trabajadores

Eva Gallardo

eva.gallardo@ub.edu

Universidad de Barcelona

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Avda. Diagonal, 690

08034 Barcelona (España)

Sandra M^a Sánchez

sandra.sanchez@uco.es

Tomás López-Guzmán

tomas.lopez@uco.es

Universidad de Córdoba

Fac. de Ciencias del Trabajo

Adarve, s/n

14071 Córdoba (España)

En el presente estudio se realiza, en primer lugar, un análisis descriptivo del sector hotelero andaluz -sector de creciente importancia en la economía española-, considerando su composición en función de diversas variables sociodemográficas. Para, posteriormente, y dada la importancia que actualmente tienen las actitudes de los trabajadores en las organizaciones de servicios, analizar el grado de compromiso de los trabajadores así como su relación con el grado de satisfacción respecto a diversas facetas del trabajo.

A descriptive analysis of the Andalusian hotel trade is carried out in this paper, on the basis of its different socio-demographical variables. Subsequently, and because of the increasing importance of employees' attitudes in the service sector organizations, the employees' degree of commitment and its correlation with their degree of satisfaction with some job facets have been analysed.

The results have shown that, even though these organizations are characterized by young

Los resultados muestran que, a pesar de que la plantilla de estas empresas es mayoritariamente joven, con un porcentaje elevado de contratos eventuales y de salarios bajos, el nivel de compromiso con la organización es singularmente alto.

personnel, with a high percentage of temporary contracts and low wages, there is an outstanding high degree of organizational commitment within their staff.

Palabras clave: Compromiso Organizacional, Empresas Hoteleras, Satisfacción laboral, Andalucía.

Key words: Organizational commitment, hotel companies, job satisfaction, Andalusia.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más competitivo y globalizado la gestión de intangibles se está convirtiendo en uno de los elementos clave de la gestión empresarial. Uno de los intangibles más importantes es el capital humano, el cual, especialmente a la hora de valorar el crecimiento de la empresa, se convierte en fuente de ventaja competitiva¹, hecho que justifica la necesidad de prestarle una especial atención.

Numerosos investigadores contemporáneos (véase Brief y Weiss 2002) centran su interés en mejorar las actitudes² de los empleados debido a la influencia que ejercen en su comportamiento. En investigaciones recientes (Ajzen 2001; Hellriegel y Slocum 2004) se ha concluido que, aunque no suele existir un vínculo directo y simple entre las actitudes y el comportamiento, sí es posible mejorar las predicciones del comportamiento a partir de las actitudes. Recientemente, Harrison *et al.* (2006) enfatizaban la conveniencia de un sólido análisis *de la actitud general hacia el trabajo* por ser uno de los mejores indicadores que una organización puede tener acerca de sus empleados para entender su comportamiento. Estos autores, al hablar de *actitud general* hacían referencia a dos actitudes clave en el trabajo como son el compromiso organizativo y la satisfacción laboral³.

¹ En las organizaciones del s. XXI las personas son quienes aprovechan o crean ventajas competitivas pues, las otras fuentes de ventaja competitiva tradicional, son susceptibles de imitarse, estandarizarse o de ser sustituidas.

² Por *actitudes* entendemos aquellas tendencias de sentimientos, creencias y comportamientos, de relativa duración, dirigidas hacia personas, grupos, ideas, temas u objetos específicos (Petty *et al.* 1997). En palabras de Robbins (2004: 71) son "juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo".

³ Estos autores defienden que "es razonable tratar a la satisfacción sobre el trabajo y al compromiso como reflejos específicos de una actitud general ya que cada uno de ellos es una evaluación fundamental de la experiencia personal en el trabajo" (p. 306).

En las empresas del sector servicios, todo lo expuesto hasta el momento adquiere una mayor importancia ya que se caracterizan por tener como principal activo específico al capital humano. En otras palabras, tienen un alto grado de dependencia de los miembros que las forman ya que tienden a actuar como un ejecutivo. Su creatividad, su libertad para actuar e innovar, se podrían considerar facilitadores de ventajas competitivas. Por consiguiente, en este tipo de organizaciones se debería tener más presente, si cabe, el comportamiento de sus colaboradores y la política de personal no se puede considerar como una función auxiliar o de simple apoyo.

Dentro del sector servicios, la rama de hostelería alcanza en España y, en Andalucía en particular, una considerable importancia tanto en términos de producción como de empleo, incluso superior a la de otros países y regiones de la Unión Europea (Núñez y Pérez 2000). Es por ello que en esta investigación centramos nuestra atención sobre ella. En el presente estudio se realiza, en primer lugar, una "radiografía" al sector hotelero andaluz, analizando su composición en función de diversas variables sociodemográficas. Para posteriormente, y dada la importancia que adquieren las actitudes de los trabajadores en las organizaciones actuales de servicios, analizar el grado de compromiso de los trabajadores así como su correlación con el grado de satisfacción respecto a diversas facetas del trabajo.

La estructura del presente trabajo es la siguiente: en la sección 2 se presenta el marco teórico que justifica y sustenta el análisis empírico posterior; en la sección 3 se describe la metodología utilizada; en la sección 4 se presentan los principales resultados obtenidos; y, finalmente, en la sección 5 se recogen las conclusiones más significativas del trabajo.

2. MARCO TEÓRICO

Con el paso del tiempo, el compromiso organizacional ha obtenido una importancia creciente en la literatura del comportamiento organizacional (Jaros *et al.* 1993; Lee y Gao 2005; Meyer *et al.* 2004). Este constructo ha sido definido, medido y estudiado de forma muy variada, a lo largo de los años (véase Mathieu y Zajac 1990; Meyer y Herscovitch 2001) lo que ha dificultado en gran medida, hasta el día de hoy, el consenso entre los investigadores sobre su significado. De hecho, ninguna definición se ha adoptado de forma universal.

Desde un punto de vista convencional, el compromiso organizacional se podría definir como "la fuerza relativa de la identificación de un individuo con, e implicación en, una determinada organización" (Mowday *et al.* 1982: 27). En 1990, Allen y Meyer lo describían como un sentimiento de obligación de los empleados de permanecer en la organización. Según Testa (2001) también puede ser visto como una respuesta emocional ante una evaluación positiva del entorno laboral por parte del empleado. Dicha respuesta debe ser considerada como una adhesión, concretamente cuando el individuo cree firmemente en los valores y en las metas organizativas o bien, demuestra un fuerte deseo de permanencia (Scholarios y Marks 2004).

Pero en la literatura no sólo se pueden encontrar multitud de definiciones genéricas de compromiso organizacional —algunos ejemplos los acabamos de ver—, sino también referidas a las diversas formas de compromiso: unas más sociales como pueden ser el compromiso hacia la organización, la dirección, los supervisores inmediatos y, el grupo de trabajo (Siders *et al.* 2001); así como también otras formas de compromiso como, por ejemplo, hacia la carrera profesional (Lin y Ma 2004), los programas organizacionales o iniciativas de cambio (Hercovitch y Meyer 2002). En el presente trabajo haremos referencia, únicamente, al *compromiso hacia la organización* no sólo porque sea la forma de compromiso más estudiada y desarrollada (Morrow y McElroy 1993), sino porque su marco teórico se puede extrapolar a las otras formas.

A pesar de la existencia de múltiples formas del compromiso, coincidimos con los autores que creen que hay una "*core essence*" que caracteriza al constructo y lo distingue de otros. Nos gustaría destacar el trabajo de Meyer y Herscovitch (2001) -uno de los más citados actualmente- en el cual, tras recopilar una lista de definiciones de compromiso existentes, analizaron las semejanzas y diferencias entre ellas y, basándose en las similitudes encontradas, elaboraron una definición de lo que consideraban la esencia del compromiso: "es una actitud que puede tomar diferentes formas y que une al individuo con un curso de acción de relevancia para un objetivo particular" (p. 310). Esta definición refleja el vínculo entre actitud y comportamiento y, por otro lado, la posibilidad de variación en grado que puede tener el compromiso. De igual modo, asume una esencia básica pero también permite, explícitamente, la existencia de diferentes formas de compromiso.

Asimismo, en la literatura encontramos asociada al compromiso organizacional, de forma habitual, otra actitud, la satisfacción

laboral, que se acostumbra a definir como un sentimiento agradable que proviene del propio lugar de trabajo (Locke 1976). Estas dos actitudes han sido estudiadas de forma intensiva y actualmente destaca el interés por entender la relación existente entre ambas (véase Currivan 1999; Linz 2003). Sin duda, puesto que numerosos estudios lo avalan (véase Firth *et al.* 2004; Silva 2006), compromiso organizacional y satisfacción laboral están interrelacionadas. Sin embargo, existe una falta de acuerdo sobre el tipo de relación existente⁴. Este punto, si bien interesante, se escapa del objeto de estudio de este trabajo donde asumiremos su interrelación pero no discutiremos sobre su causalidad. De hecho, comprobaremos la existencia o no de correlación entre el compromiso y las diferentes facetas de satisfacción estudiadas.

Pero, ¿por qué estudiar estas dos actitudes? Tal y como se ha mencionado anteriormente, su interés desde el punto de vista empresarial, radica en su capacidad de influir sobre el comportamiento de los empleados. Además, según Herrbach (2006) el compromiso puede influenciar las acciones de las personas de forma independiente a otros factores –motivos u otras actitudes–. Habitualmente un compromiso firme se correlaciona con un bajo absentismo, una baja rotación (Lin y Ma 2004; Van Breukelen *et al.* 2004) y un buen rendimiento de las personas que lo mantienen (Becker y Kernan 2003). De igual modo, la satisfacción laboral está negativamente relacionada con el absentismo (Cropanzano *et al.* 1997) y con la rotación de empleados (Griffeth *et al.* 2000; Hom and Kinicki 2001).

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se ha realizado un estudio empírico unisectorial (hostelería - grupo 551 de la CNAE 93⁵) en un área geográfica determinada. El universo de estudio son los trabajadores de los establecimientos hoteleros –de cualquier categoría– radicados en la Comunidad Autónoma de Andalucía. El diseño de la muestra se ha efectuado utilizando un muestreo aleatorio simple.

⁴ Algunos autores defienden que la satisfacción causa el compromiso (Babakus *et al.* 1996; Johston *et al.* 1990; Mowday *et al.* 1982); otros defienden que altos niveles de compromiso hacia la organización generan satisfacción (Lund 2003; Vandenberg y Lance 1992); otros investigadores defienden la bidireccionalidad en la relación (Lance 1991; Mathieu 1991).

⁵ Clasificación Nacional de Actividades Económicas 1993. Consultado en: <http://www.ine.es/clasifi/cnaeh.htm>.

Tabla 1: Ficha técnica de la investigación

Universo	30.548 trabajadores en la actividad hotelera en Andalucía
Tamaño muestral	2.064 cuestionarios válidos
Nivel de confianza	95%
Error máximo aceptado⁶	< al 3%
Procedimiento de muestreo	Muestreo aleatorio simple
Fecha del trabajo de campo	Octubre 2006 – Febrero 2007

Fuente: Elaboración propia.

Cabe decir que la selección de dicha muestra se ha efectuado en función del número de hoteles que hay en cada una de las categorías y de las plazas hoteleras de los mismos en Andalucía (estimación media en 2005 según la Encuesta de Ocupación Hotelera del Instituto de Estadística de Andalucía) de acuerdo con los datos de la Tabla 2. El trabajo de campo se realizó entre octubre de 2006 y febrero de 2007.

**Tabla 2: Distribución de las plazas hoteleras y del personal en Andalucía.
Número de hoteles y trabajadores encuestados de cada categoría**

Número de estrellas	Número de hoteles	Plazas hoteleras	Personal empleado	Nº de hoteles encuestados	Personal encuestado
*	242	9.002	803	19	87
**	417	19.685	2.128	37	186
***	436	60.489	7.269	45	590
****	355	112.758	16.819	55	1.090
*****	40	11.694	3.529	9	111
TOTAL	1.490	213.628	30.548	165	2.064

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera del IEA.

El instrumento de medida aplicado ha consistido en un cuestionario estructurado y cerrado formado por cuatro bloques:

- Bloque A. Datos del puesto de trabajo: tipo de contrato, dedicación, antigüedad, departamento, horas de trabajo semanal, turno, supervisores y salario.

⁶ De acuerdo con el número de personal empleado en la actividad hotelera en Andalucía, 30.548 personas, y utilizando un nivel de probabilidad del 95% y un error de estimación máximo del $\pm 3\%$, el número mínimo de encuestas a realizar sería de 1.700. En este trabajo se presenta un estudio basado en 2.064 encuestas, siendo, por tanto, el margen de error inferior al 3% citado anteriormente.

- Bloque B. Satisfacción laboral: motivo de dedicarse a su actividad, ventajas e inconvenientes del trabajo y nivel de satisfacción en una escala de Likert de cinco puntos (1-muy insatisfecho a 5-muy satisfecho) respecto de una serie de facetas relacionadas con el empleo, así como con el trabajo considerado de forma global. Los ítems relacionados en este apartado se basan en la forma reducida del *Minnesota Satisfaction Questionnaire* de Weiss *et al.* (1967).
- Bloque C. Compromiso Organizacional: Este bloque se ha basado en el *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ)⁷ original de 15 ítems en los que el encuestado ha de indicar su grado de acuerdo o desacuerdo en una escala de Likert de cinco puntos.
- Bloque D. Datos sociológicos del encuestado/a.

Los cuestionarios fueron distribuidos junto con una carta de presentación y un protocolo, donde se definían los detalles de la investigación, entre los directores del hotel o de recursos humanos de los establecimientos de la muestra. Estas personas se encargaron de distribuirlos entre los empleados, que cumplimentaron el cuestionario y lo entregaron en sobre cerrado. Posteriormente, los cuestionarios se recogieron directamente en el mismo establecimiento hotelero por los investigadores para asegurar la confidencialidad de la información obtenida.

Con las encuestas recibidas se ha realizado un análisis descriptivo de las variables más relevantes que vienen reflejadas en el cuestionario, utilizando para ello tablas de frecuencias, así como coeficientes que nos miden el grado de relación entre las variables. A continuación, se revisa el constructo compromiso organizacional teniendo en cuenta su grado de correlación con la satisfacción derivada de las distintas facetas del trabajo así como su dependencia con distintas variables sociodemográficas o del puesto. Para ello, se ha aplicado el coeficiente de Spearman y el contraste de igualdad de medias U de Mann-Whitney, pertenecientes a la estadística *no-paramétrica*, dado el elevado

⁷ Muchos de los estudios publicados han utilizado el OCQ para medir el compromiso organizacional. Como ilustración de la importancia de este cuestionario remitimos al lector al meta análisis hecho por Mathieu y Zajac (1990) dónde 103 de las 166 muestras usaron el cuestionario original de 15 ítems de Porter y Smith (1970) o bien el cuestionario refinado por Porter *et al.* 1974, de 9 ítems.

número de variables cualitativas, algunas de ellas nominales, como el sexo o el estado civil, y otras ordinales, como el nivel académico.

4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

A) *Análisis descriptivo y de dependencia*

Algunas de las variables sociodemográficas más relevantes en la muestra obtenida a la hora de analizar la situación general de los empleados de establecimientos hoteleros son el sexo, la edad y el nivel académico; y, en cuanto a variables asociadas al puesto de trabajo: el salario y el tipo de contrato.

Se exponen en la tabla 3 los porcentajes de cada una de las categorías referidas a dichas variables sociolaborales. Posteriormente se realiza un análisis de estos resultados, así como del grado de dependencia de cada una de ellas respecto al nivel general de satisfacción con el trabajo.

Tabla 3: Información sociolaboral de la muestra

Variable	Porcentaje
Salario	
- Menos de 1.000 euros/mes	66,9
- 1.000 a 1.500 euros/mes	27,0
- 1.500 a 2.500 euros/mes	4,4
- Más de 2.500 euros/mes	1,7
Tipo de contrato	
- Eventual	51,94
· Mujeres	62,3
· Varones	41,9
- Fijo	48,06
· Mujeres	37,7
· Varones	58,1
Edad	
- 16 a 29 años	39,1
- 30 a 39 años	34,0
- 40 a 49 años	24,5
- 50 a 59 años	1,3
- 60 años o más	1,1
Nivel académico	
- Bachillerato o inferior	40,5
- FP/Secretariado	20,4
- T. U. Grado Medio	27,8
- T. U. Grado Superior	11,3

Fuente: Elaboración propia.

La muestra final obtenida presenta las siguientes características:

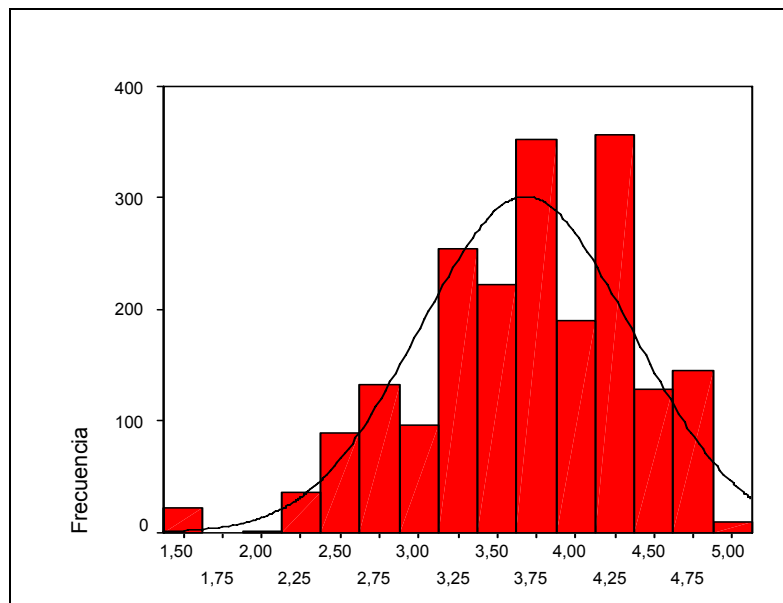
- Es predominantemente joven (más del 70% no alcanza los 40 años), Asimismo, se pone de manifiesto que son estos empleados más jóvenes los que tienen las condiciones más precarias en el empleo, ya que, de los 972 individuos que tienen un contrato eventual, 517 se encuentran en una edad comprendida entre 16 y 29 años. De hecho, las variables, edad y tipo de contrato están relacionadas estadísticamente ($\chi^2 = 219,171$ significativo al 5%, con un estadístico de contingencia de 0,31).
- Las condiciones salariales son precarias (casi el 67% tiene un salario inferior a 1.000 euros mensuales). Teniendo en cuenta que el salario medio en Andalucía es de 1.392 euros y en España 1.553 euros, nos encontramos con que la actividad hotelera presenta salarios muy bajos, casi un tercio por debajo de la media nacional. Esta variable está además relacionada con el sexo ($\chi^2 = 166,46$ significativo al 5%). Los salarios son más bajos en el colectivo de mujeres (diferencia de medias de salario para varones y mujeres significativa al 1% según el contraste U de Mann-Whitney). De hecho, casi un 80% de las mujeres ha declarado que su salario no supera los 1.000 euros, sólo un 1,3% gana entre 1.500 y 2.500 euros y no hay casos en la muestra de mujeres con un salario superior a 2.500 euros. Para los hombres en cambio, el porcentaje de los que ganan menos de 1.000 euros se reduce a un 54% y un 3,4% supera los 2.500 euros mensuales.
- La cifra de contratos fijos es cercana al 50%, dato en principio positivo pero que no se traduce en una distribución igualitaria entre sexos, ya que la temporalidad es más de un 10% superior para las mujeres (62,3% frente a 41,9% de varones eventuales).
- Por lo que se refiere al nivel de estudios, pese a que un porcentaje amplio de la muestra (40,5%) tenga un grado académico de bachillerato o inferior, los titulados universitarios de grado medio o superior suman más de un 39%, cifra bastante elevada si se compara con otros sectores, ya que la media andaluza en cuanto a trabajadores titulados universitarios es del 18,86%.

B) *Compromiso organizacional*

El compromiso organizacional está representado, tal como se indicó en el epígrafe de metodología, por los 15 ítems del cuestionario OCQ de Porter y Smith (1970). Según el desarrollo de los autores, los ítems 3, 7, 9, 11, 12 y 15, que se redactan de forma negativa, deben invertir la escala para, posteriormente, determinar la media de respuestas de los 15 enunciados pese al carácter discreto de la variable. El resultado queda medido en una escala de Likert de 5 puntos, de forma que cuanto más se acerca el resultado a cinco, mayor es el grado de compromiso del empleado con la organización.

Los resultados obtenidos presentan unas calificaciones entre un mínimo de 1,4 puntos hasta un máximo de 5, con un compromiso organizacional medio para toda la muestra de 3,68 puntos. La curva de frecuencias presenta una ligera asimetría hacia la izquierda, lo que supone un mayor porcentaje de empleados con grado superior de compromiso (Gráfico 1).

Gráfico 1: Compromiso organizacional



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la relación del compromiso organizacional con las variables sociodemográficas y del puesto, se puede apreciar un mayor

grado de compromiso medio para los varones (lo mismo sucede en el caso de la satisfacción general con el trabajo). La prueba U de Mann-Whitney (tabla 4) señala que las diferencias son significativas para las medias del compromiso entre varones y mujeres.

Tabla 4: Prueba U de Mann-Whitney para la relación entre compromiso y sexo

Variable	Categorías	Compromiso Medio	Z (Mann-Whitney)	p-value
Sexo	Varones	3,7302	-3,361	0,001
	Mujeres	3,6422		

Fuente: Elaboración propia.

La relación con la edad es significativa al 99% (coeficiente de contingencia de 0,785). El compromiso es superior para los empleados con una edad comprendida entre 50 y 59 años aunque, tal y como se ha indicado previamente, éstos suponen un porcentaje de únicamente el 1,3% de los empleados hoteleros. El grado de compromiso es más bajo entre los trabajadores de entre 30 y 39 años, que suponen más de un tercio.

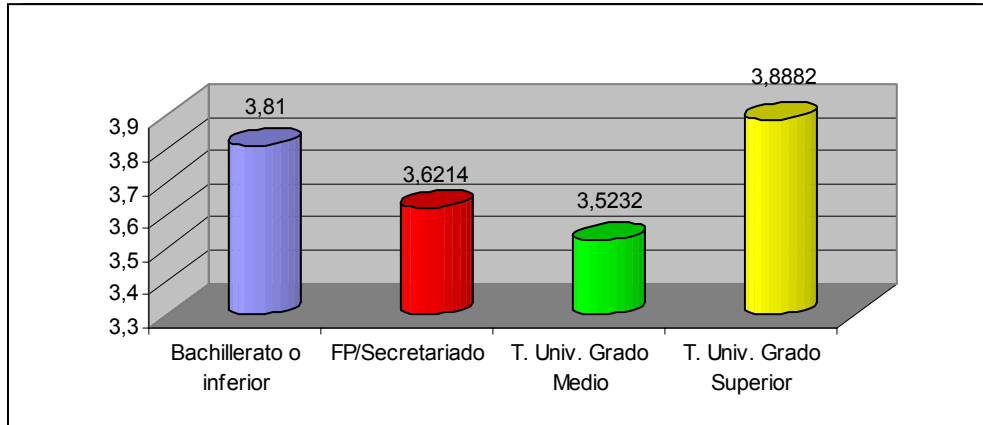
Tabla 5: Media de compromiso organizacional por grupos de edad

Edad	Compromiso medio
16- 29 años	3,8297
30-39 años	3,4896
40-49 años	3,7592
50-59 años	4,0412
> 60 años	3,6700

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al nivel académico, existe una relación de dependencia (coeficiente de contingencia 0,799 significativo al 99%) resultando el compromiso más alto en los titulados universitarios de grado superior y en los trabajadores con estudios de bachillerato o inferior, posiblemente porque el trabajo que desempeñan es acorde con su formación. Los titulados de grado medio presentan un nivel mucho más bajo en tanto desarrollan actividades que no les permiten aplicar los conocimientos adquiridos durante sus años de Diplomatura universitaria.

Gráfico 2: Media de compromiso según nivel académico



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la relación entre compromiso y nivel salarial los resultados indican dependencia entre ambas variables (coeficiente de contingencia 0,706 significativo al 99%). En este caso, no se aprecia una tendencia directa entre mayor salario y mayor compromiso. Los empleados con un salario neto mensual entre 1.500 y 2.500 euros son los que presentan un grado significativamente alto de compromiso (cercano a 4,3 puntos de media). No obstante, recordemos que éstos representan únicamente al 4,4% de los empleados de establecimientos hoteleros. Para los trabajadores con salario inferior a 1.000 euros, la gran mayoría ya que este salario es el que reciben 2 de cada 3 de los empleados encuestados, el compromiso medio se sitúa en 3,68 puntos.

Tabla 6: Media de compromiso organizacional según salario mensual

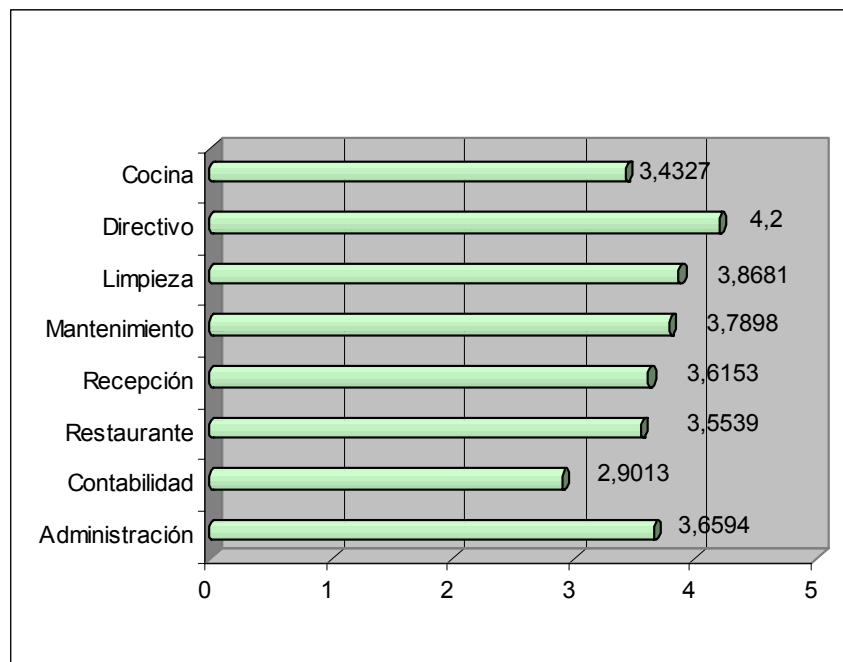
Salario neto mensual	Compromiso medio
Inferior a 1.000 euros	3,6805
Entre 1.000 y 1.500 euros	3,5743
Entre 1.500 y 2.500 euros	4,2958
Superior a 2.500 euros	3,6451

Fuente: Elaboración propia.

El resultado para el tipo de contrato presenta, lógicamente, un nivel superior de compromiso organizacional en los empleados con contrato fijo, con diferencias de medias significativas según la misma prueba U de Mann-Whitney respecto a los contratados estacionales o eventuales.

Finalmente, en cuanto al departamento al que pertenece el empleado, los resultados obtenidos muestran una dependencia clara entre las variables (coeficiente de contingencia 0,885 significativo al 99%). El compromiso medio varía de forma importante entre distintos departamentos, siendo los directivos los que manifiestan un nivel claramente superior (4,2), seguidos por el departamento de limpieza (3,87). Los empleados del área contable son los menos comprometidos (2,9013) con un nivel muy inferior al resto de departamentos. Este hecho implica que el tipo de actividad desarrollada influye significativamente en el grado de compromiso del empleado hacia la organización. El hecho de que los trabajadores de limpieza se encuentren en segundo lugar respecto al compromiso medio corrobora que no es el salario recibido ni la importancia del puesto los aspectos que llevan al empleado a comprometerse en mayor medida con el establecimiento tal y como se analizará seguidamente.

Gráfico 3: Compromiso organizacional medio por departamentos



Fuente: Elaboración propia.

La relación entre el grado de satisfacción con las distintas facetas del trabajo y el nivel de compromiso organizacional se estudia

mediante el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman. Los resultados obtenidos se presentan en la tabla 7.

Tabla 7: Correlaciones de Spearman de satisfacción con facetas de trabajo y comp. organizacional

Faceta laboral	Correlación	Faceta laboral	Correlación
Relación con supervisores	0,661**	Formación recibida	0,465**
Condiciones materiales	0,627**	Asistencia sanitaria	0,435**
Organización del hotel	0,602**	Actividad en sí	0,417**
Utilidad de la labor	0,525**	Remun. económica	0,417**
Reconocimiento trabajo	0,515**	Prestigio profesión	0,395**
Desarrollo personal	0,505**	Relación compañeros	0,393**
Posibilidad de ascenso	0,483**	Autonomía de la labor	0,286**

** Correlación significativa al 1%.

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar la existencia de una correlación significativa entre el grado de satisfacción respecto a todas las facetas analizadas y el nivel de compromiso del empleado con la organización.

Cabe destacar que las facetas que mayor grado de correlación presentan son las siguientes: la relación con los supervisores, las condiciones materiales del trabajo y la organización del hotel. Lo que hace necesario prestarles especial atención a la hora de mantener la lealtad y el compromiso de los empleados con la empresa. Hay que recordar que un mayor grado de compromiso organizacional supone menores niveles de rotación y absentismo y repercute en el buen desempeño profesional. Así pues, dado que el aspecto principal de influencia se centra en la relación con los supervisores, es necesario que los directivos fomenten un buen clima de trabajo con sus empleados en tanto este aspecto conlleva consecuencias positivas sobre la lealtad de éstos hacia el hotel.

El grado de autonomía, la relación con los compañeros y el prestigio de la profesión son las facetas laborales que presentan un menor grado de correlación entre satisfacción y compromiso. Esto supone que el grado de repercusión de estas variables sobre el compromiso, aún siendo significativa, es inferior al de las variables mencionadas en el párrafo anterior.

Cabe destacar que, según los datos obtenidos, el mayor o menor grado de satisfacción con el salario obtenido no es uno de los aspectos que mayor influencia ejerza sobre la lealtad del empleado hacia

la organización. Bien podríamos recordar el famoso dicho: *el dinero no lo es todo*.

Por otro lado, el grado de correlación entre la satisfacción general con el trabajo y el compromiso organizacional es de 0,627 y significativa estadísticamente al 99%. Se observa cómo, por tanto, el empleado más satisfecho resulta igualmente más comprometido con su trabajo pese a tratarse de variables conceptualmente distintas.

5. CONCLUSIONES

En las empresas en general, y en las del sector servicios en particular, la gestión de los recursos humanos debe evolucionar, sin duda, hacia nuevos modelos que impliquen a los trabajadores en la filosofía y en los objetivos de la empresa. Ya no es suficiente con que el empleado se encuentre satisfecho, sino que tendría que estar comprometido con la organización (con sus estrategias y objetivos), sabiendo que los empleados son una pieza clave de todo el engranaje. Si las empresas de servicios quieren ser competitivas, dependen en gran medida de sus trabajadores, que son los que van a estar en contacto directo con el cliente. Necesitan a personas que se impliquen profesionalmente.

Esta investigación muestra un trabajo exploratorio, o mejor dicho, unos primeros resultados del análisis del compromiso organizacional y de la satisfacción laboral en el sector hotelero andaluz.

En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo del sector hotelero en Andalucía con el fin de poder esbozar "una radiografía actualizada" del mismo. A este respecto podríamos decir que se trata de un sector con salarios muy bajos (un tercio por debajo de la media nacional), siendo las mujeres las que tienen menores salarios, con una media 17 puntos porcentuales inferior a los varones, y las que mayor porcentaje de contratos eventuales presentan. Además, se trata de un sector muy joven —un 73,12% de la población encuestada tiene entre 16 y 39 años— en el que un 40% de los trabajadores encuestados dicen tener estudios universitarios —dato extremadamente significativo si tenemos presente que la media andaluza en cuanto a trabajadores titulados universitarios es del 18,86%—.

Ante este panorama y previo al análisis, se nos planteó la siguiente duda: un trabajador contratado de forma eventual ¿puede estar comprometido con la organización, cuando la organización no lo está con él? A priori, pensamos que no. Sin embargo, y para nuestra sorpresa,

analizando el compromiso organizativo de la muestra obtuvimos una puntuación muy positiva (3,68 sobre 5). Siendo más precisos, se obtuvo un mayor compromiso por parte de la población masculina, resultado lógico en tanto que, tal y como se ha mencionado anteriormente, es la que goza de mejores condiciones de trabajo. Asimismo, los empleados de mayor edad también afirman tener un alto grado de compromiso.

Si se tiene en cuenta el nivel de educación, hemos obtenido un compromiso más alto en dos segmentos opuestos: los titulados universitarios de grado superior y los trabajadores con estudios de bachillerato o inferior. Cabe pensar que esto es así debido a que desempeñan un trabajo acorde con su formación y expectativas.

Conviene enfatizar la relación relativamente escasa entre las variables: compromiso y nivel salarial. De este modo, el famoso dicho "el dinero no lo es todo", toma relevancia en este estudio. El dinero no es un condicionante importante de esta actitud de los empleados. Sin embargo, el departamento al que se pertenece parece ser una variable significativa pues se han detectado diferencias significativas en el grado de compromiso mostrado. Es interesante señalar como, por ejemplo, existen niveles de compromiso superiores en departamentos, como el de limpieza, donde el salario es relativamente bajo. Por tanto, el tipo de actividad desarrollada, el clima laboral, los compañeros y los supervisores del departamento parecen influir significativamente en el grado de compromiso hacia la organización. No obstante podría ser que los resultados encubrieran otra forma de compromiso: compromiso hacia el departamento; hecho a tener presente para futuras investigaciones.

Bien es verdad que en muchas ocasiones el estudio del compromiso organizativo ha ido de la mano del estudio de la satisfacción laboral. En este trabajo, hemos querido analizar la relación existente entre las diferentes facetas de la satisfacción en el trabajo y el compromiso. Los resultados muestran como una buena relación con el supervisor y, unas correctas condiciones de trabajo y organización del establecimiento, son las facetas más relevantes a la hora de encontrar un trabajador comprometido. Este aspecto tiene sentido pues el supervisor/directivo es en gran parte responsable de implicar al personal en los objetivos y estrategias de la organización. Se podría decir que un empleado puede personalizar en su superior el concepto de organización —intenta de este modo hacerla tangible—.

En cambio, la autonomía o la relación con los compañeros, aún presentando una cierta influencia, son factores con una relación menos acusada en el grado de compromiso del empleado. Igualmente es de destacar el hecho de que la remuneración obtenida está relegada a la posición once sobre las catorce facetas de satisfacción en el trabajo analizadas en cuanto a su correlación con el compromiso. No podemos negar que es sorprendente el hecho de encontrar un buen nivel de compromiso organizativo pese a las particularidades de los salarios del sector.

En resumen, podemos afirmar que estamos ante una actividad que tiene un personal comprometido. Factor muy positivo para las empresas del sector si consideramos que lograr un cierto compromiso con la organización por parte de los empleados, parece ser el santo grial de los negocios en la actualidad. No cabe duda que será misión de la gestión de recursos humanos del sector hotelero valorar el potencial de su personal (joven, formado y comprometido) y priorizar este intangible si se desean desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Dedicar esfuerzos y atención al bienestar del empleado lograría reducir en alguna medida los niveles de rotación tan elevados, en general, de este sector, que conducen a costes de oportunidad indeseados.

BIBLIOGRAFÍA

- AJZEN, I. (2001) "Nature and Operation of Attitudes", *Annual Review of Psychology*, Vol. 52, pp. 27-58.
- ALLEN, N.J. y J.P. MEYER (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- BABAKUS, E., S.W. CRAVENS, M. JOHNSTON y W.C. MONCRIEF (1996) "Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XVI, No. 3, pp. 33-46.
- BECKER, T.E. y M. KERNAN (2003) "Matching commitment to supervisors and organizations to in-role and extra-role performance", *Human Performance*, Vol. 16, pp. 327-348.
- BRIEF, A.P. y H.M. WEISS (2002) "Organizational behaviour: affect in the workplace", *Review of Psychology*, Vol. 53, pp. 279-307.

- CROPANZANO, R., J.C. HOWES, A.A. GRANDEY y P. TOTH (1997) "The relationship of organizational politics and support to work behaviours, attitudes, and stress", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 18, pp. 159-180.
- CURRIVAN (1999) "The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover", *Human Resource Management Review*, Vol. 9, n. 4, pp. 495-524.
- FIRTH, L., D.J. MELLOR, K.A. MOORE y C. LOQUET (2004) "How can managers reduce employee intention to quit?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No. 2, pp. 170-187.
- GRIFFETH, R.W., P.W. HOM y S. GAERTNER (2000) "A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: update, moderator tests and research implications for the next millennium", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 463-488.
- HARRISON, D.A., D.A. NEWMAN y P.L. ROTH (2006) "How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioural outcomes and time sequences", *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, pp. 305-325.
- HELLRIEGEL, D. y J.W.Jr. SLOCUM (2004) *Comportamiento organizacional*, 10ª ed. México: Thomson.
- HERRBACH, O. (2006) "A matter of feeling? The affective tone of organizational commitment and identification", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 27, No. 5, pp. 629-643.
- HERSCOVITCH, L. y J.P. MEYER (2002) "Commitment to organizational change: extension of a three-component model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, pp. 474-487.
- HOM, P.W. y A.J. KINICKI (2001) "Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 5, pp. 975-987.
- JAROS, S.J., J.M. JERMIE, J.W. KOEHLER y T. SINCICH (1993) "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 5, pp. 951-995.
- JOHNSTON, M.W., A. PARASUNAMAN, C.M. FUTRELL y W.C. BLACK (1990) "A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment", *Journal of Marketing Research*, Vol. 27, August, pp. 333-344.

- LANCE, C.E. (1991) "Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment and precursors to voluntary turnover", *Multivariate Behavioural Research*, Vol. 26, pp. 137-162.
- LEE, K.S. y T. GAO (2005) "Studying organizational commitment with the OCQ in the Korean retail context: Its dimensionality and relationships with satisfaction and work outcomes", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 375-399.
- LIN, C.P. y H.C. MA (2004) "Career commitment as a moderator of the relationship among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions", *Asia Pacific Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 519-538.
- LINZ (2003) "Job satisfaction among Russian workers", *Journal of Manpower*, Vol. 24, n. 6, pp. 626-645.
- LOCKE, E.A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction". DUNNETTE, M.D. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago (IL): Rand McNally, pp. 1279-1349.
- LUND, D.B. (2003) "Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 219-236.
- MATHIEU, J.E. (1991) "A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, pp. 607-618.
- MATHIEU, J.E. y D.M. ZAJAC (1990) "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
- MEYER, J.P., T.E. BECKER y C. VANDENBERGUE (2004) "Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 6, pp. 991-1007.
- y L. HERSCOVITCH (2001) "Commitment in the workplace: Toward a general model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.
- MORROW, P.C. y J.C. McELROY (1993) "Introduction: understanding and managing loyalty in a multi-commitment world", *Journal of Business Research*, Vol. 26, pp. 1-2.
- MOWDAY, R.T., L. PORTER y R.M. STEERS (1982) *Employee-Organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Nueva York: Academic Press.
- NÚÑEZ, S. y M. PÉREZ (2000) "La rama de servicios en España: un análisis comparado", Banco de España, Boletín Económico, Diciembre.

- PETTY, R.E., D.T. WEGENER y L.R. FABRIGAR (1997) "Attitudes and attitude change", *Annual Review of Psychology*, Vol. 48, pp. 609-647.
- PORTER, L.W. y SMITH (1990) "The etiology of organizational commitment", Unpublished paper, University of California.
- , R.M. STEERS, R.T. MOWDAY y P.V. BOULIAN (1974) "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- ROBBINS, S.P. (2004) *Comportamiento Organizacional*, 10ª ed. México: Prentice-Hall.
- SCHOLARIOS, D. y A. MARKS (2004) "Work-life balance and the software worker", *Human Resource Management Journal*, Vol. 14, No. 2, pp. 54-74.
- SIDERS, M.A., G. GEORGE y R. DHARWADKAR (2001) "The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, pp. 580-590.
- SILVA, P. (2006) "Effects of disposition on hospitality employee job satisfaction and commitment", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No. 4, pp. 317-328.
- TESTA, M.R. (2001) "Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment", *The Journal of Psychology*, Vol. 135, No. 2, pp. 226-236.
- VAN BREUKELLEN, W., R. VAN DER VLIST y H. STEENSMA (2004) "Voluntary employee turnover combining variables from the traditional turnover literature with the theory of planned behaviour", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 25, No. 7, pp. 893-914.
- VANDENBERG, R.J. y C.E. LANCE (1992) "Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment", *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 153-167.
- WEISS, D.J., R.V. DAWIS, G.W. ENGLAND y L.H. LOFQUIST (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minnesota: Industrial Relations Center, University of Minnesota.

**De La Sorbona a Londres: El camino hacia el
Espacio Europeo de Educación Superior
(Adaptación en España: especial referencia a los
Estudios Económico-Empresariales)**

Ana García Gallego

ana.ggallego@unileon.es

Pilar Blanco Alonso

pilar.blanco@unileon.es

Universidad de León

Estadística e I.O.

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

En este trabajo se describe la evolución del proceso de convergencia europea en materia de educación superior, denominado "Proceso de Bolonia", desde sus orígenes hasta la actualidad, tras la última Conferencia Ministerial, celebrada en Londres en mayo de 2007. Asimismo, se resume el proceso seguido en España para su adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), con referencia a la normativa que ha ido aprobándose a lo largo del mismo. Por último, se recoge un ejemplo concreto de adaptación a la convergencia

The present paper offers a description of the evolution of the so called "Bologna Process" of European convergence in the area of Higher Education from its origins to the present moment, after the last Ministerial conference held in London in May 2007. At the same time the process followed in Spain for its adaptation to the European Higher Education Area (EHEA), with reference to the legislation which has been passed along its development is summed up. Eventually, an specific example of adaptation to the European

europea, como es el referido a los estudios de carácter económico-empresarial.

convergence is given; that is the one referred to the field of business and economic studies.

Palabras clave: Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), Proceso de Bolonia, España, Grado en Economía y Empresa.

Key words: European Higher Education Area (EHEA), Bologna Process, Spain, Degree in Economics and Business.

1. INTRODUCCIÓN

El sistema universitario español ha experimentado profundas modificaciones en los últimos años, motivadas, no sólo por los cambios sociales que han tenido lugar, sino también, y fundamentalmente, debido al entorno en el que nuestro país está enclavado, en un espacio único europeo.

Entendida, de forma genérica, como la institución educativa encargada de la enseñanza superior, la universidad se ha visto inmersa, en las últimas décadas, en un proceso de profunda transformación, con el fin de responder a las demandas de calidad y alcanzar los niveles de innovación que la sociedad del conocimiento demanda.

Este proceso de transformación ha implicado no sólo a la Universidad Española, sino que ha sido en Europa, considerada la cuna de las universidades, donde se inició el nuevo diseño del escenario universitario actual. Tras los modelos francés, anglosajón o alemán que se habían seguido hasta los años cincuenta, fue en la década de los setenta cuando se produjo un cambio profundo, debido, fundamentalmente, al desarrollo económico de Europa, los cambios demográficos y programáticos de los gobiernos y la extensión del estado del bienestar.

Tras la constitución de la Comunidad Económica Europea, por el Tratado de Roma de 1957, firmado por Francia, Alemania, Italia y los países del Benelux (Bélgica, Holanda y Luxemburgo), con el objetivo de crear un "mercado único" basado en la libertad de circulación de personas, servicios, mercancías y capitales, la creación de una unión aduanera y la elaboración de políticas comunes, el proceso de integración europea ha ido avanzando. Por un lado, han aumentado los países que se han ido adhiriendo, en sucesivos tratados, a la Comunidad, hasta llegar, en la actualidad, a un total de 27 países integrantes de la llamada Unión Europea. Por otro lado, el proceso se ha venido desarrollando en progresivas fases, mediante las que se ha avanzado en la constitución de la unidad europea: creación del gran mercado único europeo, cohesión económica y social entre

los Estados miembros, armonización de políticas (social, de investigación y desarrollo tecnológico, medio ambiente), e instauración de la moneda única.

Junto a estos programas de convergencia económica y monetaria, la Unión Europea ha diseñado espacios comunes vinculados al ámbito jurídico, social, cultural y educativo, siendo en éste último donde destaca la creación del denominado Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), aspecto clave en el proceso de armonización de los sistemas de educación superior a nivel europeo.

2. LA CREACIÓN DEL ESPACIO EUROPEO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

El origen del EEES lo podemos situar en la CARTA MAGNA DE LAS UNIVERSIDADES EUROPEAS, firmada en Bolonia el 18 de septiembre de 1988 por un conjunto numeroso de rectores de universidades europeas; de ahí que todo el proceso de convergencia europea en materia de enseñanza superior se conozca como "proceso de Bolonia". Su objetivo fundamental se planteó en términos de una toma de conciencia con relación al papel que las Universidades están llamadas a jugar en una sociedad que se transforma y se internacionaliza. Los principios fundamentales de la misma, que se exponen a continuación, expresan fielmente lo que la universidad debería ser:

1. La universidad, en el seno de sociedades organizadas de forma diversa debido a las diferentes condiciones geográficas e históricas, es una institución autónoma que, de manera crítica, produce y transmite la cultura por medio de la investigación y la enseñanza.
Para abrirse a las necesidades del mundo contemporáneo, debe lograr, en su esfuerzo de investigación y enseñanza, una independencia moral y científica de todo poder político y económico.
2. En las universidades, la actividad docente es indisociable de la actividad investigadora, a fin de que la enseñanza siga tanto la evolución de las necesidades como las exigencias de la sociedad y de los conocimientos científicos.
3. La libertad de investigación, de enseñanza y de formación son el principio fundamental de la vida de las universidades; los poderes públicos y las universidades, cada uno en su esfera de

competencias, deben garantizar y promover el respeto a esta exigencia fundamental.

El rechazo de la intolerancia y el diálogo permanente hacen de la universidad un lugar de encuentro privilegiado entre profesores, que tienen la capacidad de transmitir el saber y los medios de desarrollarlo mediante la investigación y la innovación, y estudiantes, que tienen el derecho, la voluntad y la capacidad de enriquecerse con ello.

4. Depositaria de la tradición del humanismo europeo, pero con la constante preocupación de atender al saber universal, la universidad, para asumir su misión, ignora toda frontera geográfica o política y afirma la necesidad imperiosa del conocimiento recíproco y de la interacción de las culturas.

2.1. Declaración de La Sorbona (1998)

La declaración de intenciones recogida en la Carta Magna tuvo su siguiente reflejo en la llamada DECLARACIÓN DE LA SORBONA de 1998, que firmaron en París los Ministros de Educación de Francia, Reino Unido, Italia y Alemania, con el propósito de armonizar el diseño del sistema de educación superior europeo. Conscientes de la importancia que estaba alcanzando al proceso europeo, destacaron la necesidad de que la creación del espacio europeo no se centrara de modo exclusivo en aspectos económicos y monetarios, sino que alcanzara también a la Europa de los conocimientos, siendo imprescindible el papel de las universidades en la consolidación y desarrollo de las dimensiones intelectuales, culturales, sociales y técnicas del continente europeo.

Para los firmantes de la Declaración, el tiempo de cambios que se avecina respecto a las condiciones educativas y laborales trae consigo una diversificación de las carreras profesionales, siendo la educación y formación continua un pilar fundamental. Por ello, es necesario dar a la sociedad un "sistema de educación superior que les ofrezca las mejores oportunidades para buscar y encontrar su propio ámbito de excelencia".

Esto supone, por otro lado, abrir el área de educación superior, acabando con las fronteras y desarrollando un marco de enseñanza y aprendizaje que favorecerá una movilidad y cooperación más estrechas. Dicho marco se articula en dos aspectos fundamentales: por un lado, un sistema con dos ciclos, grado y postgrado, que, tal como señala el

documento, servirá de piedra angular a la hora de establecer comparaciones y equivalencias a nivel internacional; por otro lado, la utilización de créditos, como el sistema ECTS (*European Credit Transfer System* o Sistema Europeo de Transferencia de Créditos) y de semestres, lo que permitirá la convalidación de los créditos cursados por estudiantes en diferentes universidades europeas, ya sea en educación inicial o continua.

Este proceso de armonización de la educación superior en Europa ya se había iniciado el año anterior con la firma del Convenio de Lisboa sobre reconocimiento de cualificaciones¹ obtenidas en educación superior. El texto, abierto a la firma de los Estados Miembros del Consejo de Europa y de la Región Europa de la UNESCO, así como a otros Estados que pudieran ser invitados, establece el reconocimiento, por cada una de las partes, de las cualificaciones de educación superior y de las que dan acceso a dichos estudios conferidas en otra parte, junto al reconocimiento de los periodos de estudios cursados en el marco de un programa de educación superior en alguna de las partes.

No obstante, este primer paso en la armonización debe continuarse, por lo que los Ministros firmantes de la Declaración de La Sorbona se comprometen a la promoción de un marco común de referencia dirigido a mejorar el reconocimiento externo y a facilitar la movilidad estudiantil y las oportunidades de empleo, creando un Área o Espacio Europeo de Educación Superior, donde las identidades nacionales y los intereses comunes puedan relacionarse y reforzarse en beneficio de Europa, de sus estudiantes y de los ciudadanos en general. A su vez, llaman a otros Estados Miembros de la Unión Europea y del resto de Europa para que se unan en esta iniciativa, lo que se plasma en la llamada Declaración de Bolonia.

2.2. Declaración de Bolonia (1999)

La DECLARACIÓN DE BOLONIA, firmada en 1999 por los Ministros responsables de educación de 29 Estados europeos, reafirma la adhesión a

¹ Se ha optado por traducir la palabra *qualifications* del documento original por *cualificaciones*, por ser éste un concepto más amplio que el término *titulaciones* habitualmente utilizado. En el presente documento cualificación se define como "cualquier título, diploma u otro certificado emitido por una autoridad competente que da fe de que se han alcanzado unos resultados de aprendizaje, normalmente tras haber completado con éxito un plan de estudios de educación superior reconocido".

los principios generales que subyacen en la Declaración de La Sorbona, a la vez que sienta las bases para la construcción de un Espacio Europeo de Educación Superior conforme a los principios de calidad, movilidad, diversidad y competitividad.

Se recogen seis objetivos:

- Adopción de un sistema de títulos fácilmente comprensible y comparable, mediante, entre otras medidas, el Suplemento Europeo al Título.
- Adopción de un sistema basado esencialmente en dos ciclos principales. Para acceder al segundo ciclo será preciso haber completado el primer ciclo, éste con una duración mínima de tres años.
- Establecimiento de un sistema común de créditos, como puede ser el sistema ECTS.
- Promoción de la movilidad, para estudiantes, investigadores, profesores y personal administrativo.
- Promoción de la cooperación europea en materia de aseguramiento de la calidad para el desarrollo de criterios y metodologías comparables.
- Promoción de la dimensión europea en la enseñanza superior, especialmente el desarrollo curricular, la cooperación institucional, esquemas de movilidad y programas integrados de estudios, de formación y de investigación.

La Declaración establece como plazo hasta el año 2010 para la realización del EEES, con fases bianuales de realización, que finalizarán con una Conferencia Ministerial, en las que se revisará lo conseguido y se establecerán directrices para el futuro.

2.3. Conferencias Ministeriales de Seguimiento: Praga (2001), Berlín (2003), Bergen (2005) y Londres (2007)

La I CONFERENCIA DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE BOLONIA se celebró en PRAGA el 19 de mayo de 2001. En ella se respaldan las actuaciones realizadas hasta la fecha, y se añaden a los objetivos de Bolonia otros tres:

- Promover la enseñanza superior permanente para la población adulta en las universidades.
- Incorporar formalmente a los estudiantes en las decisiones sobre el EEES, a través de la Unión Nacional de Estudiantes de Europa (ESIB).
- Promover el atractivo del EEES en todo el mundo mediante el desarrollo de sistemas de garantía de la calidad y de mecanismos de certificación de acreditación.

Con esto se pretende que exista un movimiento hacia la compatibilidad para hacer sistemas de educación superior más transparentes y destacar la calidad de la educación superior europea a nivel nacional e institucional.

El 19 de septiembre de 2003 se celebra en BERLÍN la II CONFERENCIA DE SEGUIMIENTO. En ésta, se pone el énfasis en la dimensión social de la educación superior, entendida como un bien público. Se acentúan los vínculos investigación-educación superior, incluyendo plenamente los estudios de doctorado en el proceso de Bolonia.

Hasta la siguiente conferencia, a celebrar en el año 2005, se establecen tres prioridades: estructura, calidad y títulos. Asimismo, se comprometen a la organización de los estudios en dos ciclos principales para mejorar el reconocimiento del sistema de grados y periodos de estudios. También se acuerda apoyar el desarrollo de la calidad a niveles institucionales, nacionales y europeos. En este sentido, los sistemas de garantía nacionales deben reunir las siguientes condiciones:

- Definición de las responsabilidades de órganos e instituciones involucrados.
- Evaluación de los programas o instituciones, incluyendo asesoramiento interno, revisiones externas, participación de estudiantes y publicación de los resultados.
- Sistema de acreditación, certificación o procedimientos similares.
- Participación internacional, cooperación y trabajo en red (*networking*).

Los ministros reunidos en Berlín se reafirman en la movilidad, con el propósito firme de superar los obstáculos todavía existentes y con el reconocimiento de la importancia de completar estudios con estancias en el extranjero en programas conjuntos.

Por primera vez, se considera el aprendizaje a lo largo de la vida (*longlife learning* o sus siglas LLL) como parte integral del de la Educación Superior, a la vez que se reconoce la participación activa de universidades y estudiantes en el proceso de convergencia. Y se refuerza la promoción exterior en la Educación Superior Europea.

En el año 2005, concretamente en BERGEN los días 19 y 20 de mayo, tuvo lugar la siguiente CONFERENCIA BIENAL DE MINISTROS, con la participación de 45 países. El comunicado va dirigido a la puesta en marcha del Espacio Europeo de Educación Superior o *European Higher Education Area* (EHEA), con la intención de definir estándares comunes de calidad, los marcos de reconocimiento de títulos y la flexibilidad de acceso.

Los principales aspectos abordados fueron los siguientes:

- Importancia de la mayor implicación y compromiso por parte de las universidades, su profesorado y sus estudiantes, en la implantación de los nuevos planes de estudio y las nuevas metodologías.
- El avance que se aprecia en las áreas señaladas en Berlín: el sistema de titulaciones, el aseguramiento de la calidad y el reconocimiento de títulos y periodos de estudio.
- Establecimiento del marco general europeo de cualificaciones y titulaciones de educación superior en tres ciclos.
- La estructura cíclica se debe asentar poniendo énfasis en la adecuada definición y evaluación de los resultados del aprendizaje y las competencias a adquirir en todos los títulos de grado y máster (postgrado).
- El refuerzo al diálogo entre los gobiernos, los empleadores y los agentes sociales para la mejora del empleo de los graduados universitarios, en especial los de primer ciclo (*Grado-Bachelor*).
- La eliminación de obstáculos para el acceso a los nuevos estudios de máster, desde los estudios de grado, garantizando la igualdad de oportunidades.

- La cooperación entre las agencias de calidad de los distintos países para avanzar en la definición de criterios comunes para la evaluación, la acreditación de los estudios y su mutuo reconocimiento.
- La eliminación de obstáculos que subsisten para el reconocimiento de títulos y periodos de estudio entre las instituciones de educación superior europeas (Cumplimiento de la Convención de Lisboa).
- Mejora del reconocimiento de programas de aprendizaje previos para el acceso a la educación superior y de la conexión de ésta con el aprendizaje continuado (LLL).
- El énfasis en el papel de las universidades para el mejor desarrollo de la investigación, la innovación y la mayor coordinación entre el EEES y el Espacio Europeo de Investigación.
- El EEES debe propiciar el incremento del número de doctorandos, que deben considerarse tanto estudiantes como investigadores en formación.
- La dimensión de la educación superior debe mejorar la accesibilidad, la igualdad de oportunidades y las condiciones de acogida.
- El atractivo internacional de la educación superior europea y el incremento de relaciones con instituciones y gobiernos de otros ámbitos geográficos.
- La movilidad de estudiantes y profesores sigue resaltándose como elemento fundamental del EEES.

En resumen, en la conferencia de Bergen se sintetizan todas las actividades y líneas de trabajo desarrolladas desde la celebración de la conferencia de Berlín, dando prioridad al desarrollo de los siguientes puntos:

- La estructura de titulaciones en tres etapas en cada país participante.
- Sistemas de garantía de calidad nacionales que cooperen con redes europeas.
- Reconocimiento mutuo de títulos y periodos de estudio entre los países participantes.

La última CONFERENCIA DE MINISTROS DE EDUCACIÓN se ha celebrado en LONDRES los días 17 y 18 de mayo de 2007 y en ella ha participado, junto con los 45 países que se habían reunido en Bergen, la República de Montenegro.

En primer lugar, se hace un balance del proceso de convergencia europea desde la Conferencia de Bergen, señalando que se han realizado avances positivos en la materialización del EEES, basado en la autonomía institucional, la libertad académica, la igualdad de oportunidades y los principios democráticos, lo que facilitará la movilidad, aumentará la empleabilidad y fortalecerá el atractivo y la competitividad de Europa. En este sentido, los países firmantes del Comunicado resultante de la Conferencia de Londres reiteran su compromiso de aumentar la compatibilidad y comparabilidad de sus sistemas de educación superior, con el fin de garantizar que el EEES mantenga la competitividad y responda con eficacia a los retos de un mundo globalizado.

En cuanto a los aspectos concretos relativos a la creación del EEES, en el Comunicado de Londres se señala lo siguiente:

- Movilidad de personal, estudiantes y titulados: es preciso eliminar los obstáculos a la movilidad relacionados con la inmigración, el reconocimiento de títulos y diplomas, los incentivos económicos insuficientes o las disposiciones rígidas sobre jubilación. En este sentido, es necesaria la responsabilidad de los Gobiernos para facilitar la entrega de visados y permisos de residencia y trabajo, así como un incremento de los programas conjuntos y la creación de planes de estudio flexibles, como mecanismos para incentivar la movilidad, procurando que sea más equilibrada entre los países en todo el EEES.
- Estructura de los estudios en tres ciclos: aunque se han producido avances significativos en este punto, tanto a nivel estatal como institucional, aumentando de una forma considerable el número de alumnos matriculados en los cursos de los dos primeros ciclos, así como los programas de doctorado estructurados, es necesario seguir progresando en la eliminación de las barreras al acceso y a la progresión entre ciclos y en una implementación adecuada de los créditos ECTS basados en los resultados del aprendizaje y en la carga de trabajo del estudiante.
- Reconocimiento: para fomentar la movilidad de los ciudadanos y garantizar de manera permanente el atractivo y competitividad del

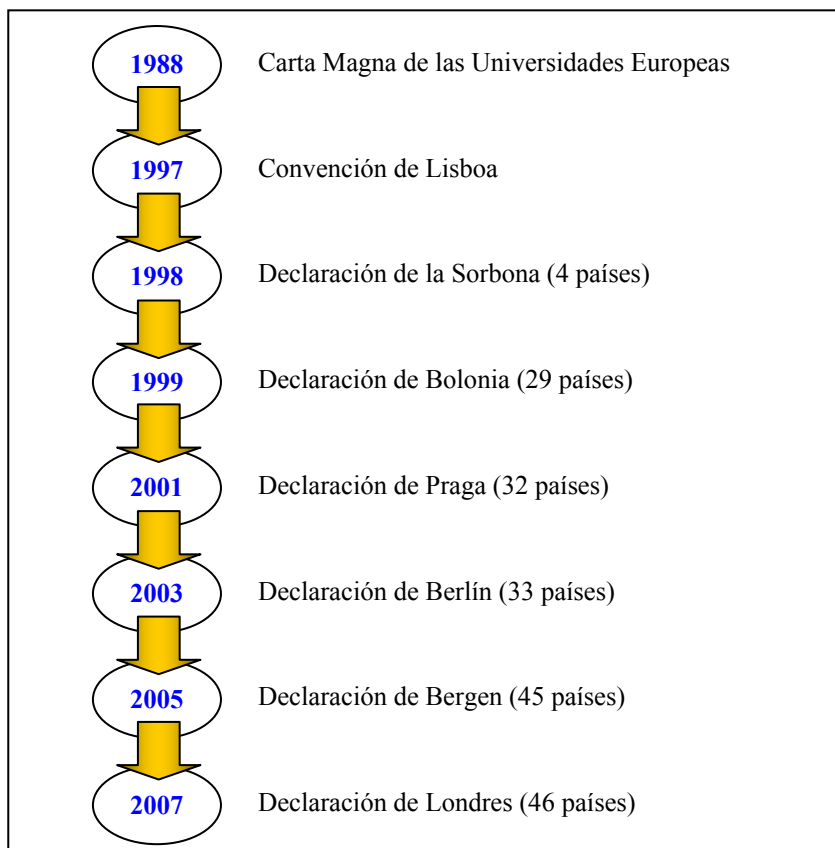
EEES, es fundamental el correcto reconocimiento de cualificaciones en la educación superior y de periodos de estudio y aprendizaje previo, incluyendo el aprendizaje informal y no formal.

- Marcos de cualificaciones: son instrumentos fundamentales para lograr la comparabilidad y la transparencia dentro del EEES, así como para facilitar el trasvase dentro y entre los sistemas de educación superior. En este sentido, los países firmantes del Comunicado se comprometen a poner en práctica, en el año 2010, los marcos nacionales de cualificaciones, acreditados por el modelo global del Marco de Cualificaciones del EEES y compatibles con la propuesta de la Comisión Europea sobre el Marco Europeo de Cualificaciones para el aprendizaje a lo largo de la vida.
- Aprendizaje a lo largo de la vida: para avanzar en este punto, es preciso desarrollar itinerarios de aprendizaje más flexibles, con el fin de respaldar el aprendizaje permanente desde etapas más tempranas. Asimismo, debe fomentarse la comprensión del papel que la educación superior ejerce en la formación a lo largo de la vida.
- Certificación de la calidad y Registro Europeo de Agencias de Calidad: todos los países implicados en el Proceso de Bolonia han comenzado a poner en práctica los Criterios y Directrices para el Aseguramiento de la Calidad en el EEES adoptados en Bergen, con algunos progresos considerables, como la certificación externa de la calidad, el reconocimiento mutuo de la acreditación o las decisiones de mejora de la calidad. El establecimiento de un Registro Europeo de Agencias Certificadoras facilitará el acceso libre a información objetiva sobre las agencias de calidad de confianza que trabajan de acuerdo con las Directrices establecidas.
- Doctorandos: otro objetivo importante lo constituye el acercamiento entre el EEES y el Espacio Europeo de Investigación, en cuya consecución hay que seguir avanzando, mediante el desarrollo y mantenimiento de una amplia variedad de programas de doctorado ligados al modelo global del Marco de Cualificaciones del EEES.
- Dimensión social: otro aspecto a resaltar es la dimensión social de la educación superior, dado que ésta debería jugar un papel esencial en la promoción de la cohesión social, en la reducción de las desigualdades y en la elevación del nivel de conocimiento,

destrezas y competencias en el seno de la sociedad. Para alcanzar este objetivo, es importante que los estudiantes puedan completar sus estudios sin obstáculos relacionados con su situación socio-económica y sobre la base de la igualdad de oportunidades.

Como conclusión, los países participantes adoptan la estrategia "El EEES en un escenario global", trabajando en las áreas fundamentales: mejora de la información sobre el EEES, fomento del atractivo y la competitividad del EEES, fortalecimiento de la cooperación basada en la igualdad de las partes, intensificación del diálogo sobre las políticas a desarrollar y mejora del reconocimiento de cualificaciones.

Figura 1: Cronología del proceso de creación del Espacio Europeo de Educación Superior



Fuente: Elaboración propia.

De cara a la siguiente reunión de los Ministros de Educación a celebrar en abril de 2009 en Benelux, se establecen como prioridades la estructura de estudios en tres ciclos, la garantía de calidad y el reconocimiento de los títulos y otros periodos de estudio. Además, se fijan otras prioridades en áreas particulares como el fomento de la movilidad de estudiantes y personal, las acciones y medidas para evaluar la eficacia de la dimensión social de la educación superior, la mejora de la disponibilidad de datos, en cuanto a los dos aspectos anteriores, en todos los países participantes en el Proceso de Bolonia y el incremento de la empleabilidad en cada uno de los tres ciclos en que se estructura el sistema, así como en el contexto del aprendizaje a lo largo de la vida.

Asimismo, siendo el año 2010 una fecha crucial en el proceso de convergencia europea, puede representar una oportunidad para redefinir la visión que motivó la puesta en marcha del Proceso de Bolonia en 1999, por lo que en la primera mitad de 2008 se tomará una decisión sobre el carácter, contenido y lugar de una Cumbre Ministerial que se celebrará en 2010 y en la que se evaluarán los avances globales del proceso desde 1999 hasta el establecimiento del EEES.

En la Figura 1 presentamos la cronología que permite resumir el proceso de creación del EEES, a partir de las diferentes reuniones que han celebrado y de las que han resultado los documentos cuyo contenido acabamos de desarrollar.

3. EL PROCESO DE BOLONIA EN ESPAÑA

España, como integrante de la Unión Europea, no ha sido ajena al proceso de armonización de los sistemas nacionales de educación superior descrito. No obstante, los cambios producidos en las últimas décadas en el sistema universitario español han sido propiciados también por otras razones, como los fenómenos demográficos o las nuevas demandas sociales.

Todo ello trajo consigo la obsolescencia de la legislación universitaria existente, lo que impulsó la aprobación de la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (LOU), modificada por la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, con la que se pretende lograr una adaptación a las exigencias del entorno, así como solucionar los problemas más importantes de la universidad española, con el fin de hacer frente a las nuevas demandas de la sociedad.

No obstante, el gran reto al que se enfrenta la Universidad española es la adaptación al proceso de convergencia para su integración en el EEES.

Para lograr esa adaptación, se establece un título propio en la LOU dedicado al Espacio Europeo de Enseñanza Superior (Título XIII), donde se dispone lo siguiente:

- Se adoptarán las medidas necesarias para completar la plena integración del sistema español en el espacio europeo de enseñanza superior (Art. 87).
- Se adoptarán las medidas que aseguren que los títulos oficiales expedidos por las Universidades españolas se acompañen del Suplemento Europeo al Título (Art. 88.1).
- Se establecerán las medidas necesarias para adoptar el sistema europeo de créditos (Art. 88.2).
- Se fomentará la movilidad de los estudiantes en el espacio europeo de enseñanza superior a través de programas de becas, ayudas y créditos al estudio (Art. 88.3), la movilidad de profesores (Art. 89.4) y la de personal de administración y servicios (Art. 89bis añadido por la Ley 4/2007).

La ley legitima al gobierno para realizar los desarrollos más adecuados cuando lo considere oportuno, abre expectativas de cambios pero sin establecer con precisión el cómo y cuándo.

El Documento-Marco sobre la integración del sistema universitario español en el EEES, elaborado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte en febrero de 2003, inicia los debates necesarios para definir el cómo y, por tanto, establece el punto de partida del cuándo.

El proceso seguido en España, en orden cronológico, es el siguiente:

– Durante los años 2001-2002, se crean la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) y los órganos de evaluación en las Comunidades Autónomas, en cumplimiento con lo establecido en la LOU, cuya misión es la coordinación y dinamización de las políticas de gestión de la calidad en las universidades españolas.

– De acuerdo con el artículo 87 de la LOU, el Real Decreto 1044/2003, de 1 de agosto, establece el procedimiento para la expedición por las universidades del Suplemento Europeo al Título. La implantación del Suplemento al Título en España se plantea en dos fases, una primera experimental con "Experiencias piloto", y una segunda definitiva, una vez incorporado al sistema universitario español el sistema de créditos europeo.

– El Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional. El crédito europeo (ECTS) nace con los programas de movilidad de estudiantes, fundamentalmente Sócrates/Erasmus, para dar solución a la necesidad de encontrar un sistema de equivalencias y de reconocimiento de los estudios cursados en otros países. El crédito europeo se define como "la unidad de medida del haber académico que representa la cantidad de trabajo del estudiante para cumplir los objetivos del programa de estudios y que se obtiene por la superación de cada una de la materias que integran los planes de estudios de las diversas enseñanzas conducentes a la obtención de títulos universitarios de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional" (Art. 3).

– En el año 2004, se publica el Real Decreto 49/2004, de 19 de enero, con la finalidad de desarrollar la homologación de planes de estudios y títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional.

– Durante el 2005 se procedió a la definición del marco general de los Estudios de Primer y Segundo Ciclos, Grado y Postgrado, aprobándose dos Reales Decretos, en los que se establecían las primeras líneas maestras sobre la estructura a seguir por las enseñanzas universitarias de Grado y Postgrado, atendiendo a lo establecido en la Conferencia de Ministros Europeos de Educación Superior de Bergen.

– No obstante, el proceso se paralizó, debido a los cambios producidos en el Ministerio de Educación y Ciencia, que culminaron con el nombramiento de una nueva Ministra, el 7 de abril de 2006. Con este nombramiento, el proceso de adaptación del sistema universitario español al proceso de convergencia europea adquirió nuevo dinamismo, contemplando como uno de sus objetivos principales el impulso a la dimensión europea e internacional de la universidad española. De esta manera, el Ministerio publicó, el 26 de septiembre de ese año, una propuesta sobre la organización de las enseñanzas universitarias en España, al objeto de culminar el proceso de construcción del EEES. En el mismo se recoge un calendario de

aplicación, con el fin de que los nuevos Grados comiencen a impartirse en el curso 2008-09, aunque el calendario establecido ha sufrido modificaciones sobre la previsión inicial, resultando el que figura en la Tabla 1.

Tabla 1: Calendario de aplicación del proceso de adaptación del sistema universitario español al EEES

Septiembre 2006	Presentación del documento de trabajo "La organización de las enseñanzas universitarias en España"
Noviembre 2006	Presentación de un documento de trabajo de aclaraciones sobre el documento anterior Debate e informe del CCU sobre el documento "La organización de las enseñanzas universitarias en España" (Sesión de 14 de noviembre)
Diciembre 2006	Propuesta de Directrices para la elaboración de títulos universitarios de Grado y Máster
Diciembre 2006 a marzo 2007	Debate sobre borradores anteriores
Febrero 2007	Materias básicas por ramas (Anexo del documento de Directrices para la elaboración de títulos universitarios de Grado y Máster)
Abril 2007	Aprobación de la Ley Orgánica de Modificación de la LOU Informe del CCU "Financiación del Sistema Universitario Español"
Mayo 2007	Propuesta y debate de decretos Enseñanzas de Grado y Postgrado Directrices para la elaboración de títulos Directrices propias de títulos de profesiones reguladas Registro de Universidades, Centros y Títulos (Publicado proyecto) Homologación de títulos Procedimiento de acreditación nacional Concursos de acceso a Cuerpos Docentes Universitarios Estatuto del PDI Conferencia General de Política Universitaria Consejo de Universidades (CU) Creación de Centros y Universidades
Octubre 2007	Aprobación de Decretos Ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales Procedimiento de acreditación nacional Concursos de acceso a Cuerpos Docentes Universitarios
Noviembre 2007	Inicio de elaboración de planes de estudio por las Universidades
Diciembre 2007	Directrices propias de títulos de profesiones reguladas Arquitectura y Arquitectura Técnica Maestro en Educación Infantil y en Educación Primaria Profesor de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas. Médico Veterinario
Hasta mayo 2008 (para curso 2008-09)	Aprobación de las CC.AA., Informe del CU y aprobación por Consejo de Ministros e inscripción en el Registro
Mayo 2008	Oferta de plazas de nuevos títulos
Curso 2008-09	Comienzo de los nuevos Grados
Julio 2012	Primeros Graduados de nuevos títulos

Aprobado / Pendiente de debate y aprobación

Fuente: MEC (2006a) y elaboración propia.

En la propuesta se establece la estructura general de las enseñanzas en tres ciclos, correspondientes a tres niveles de cualificación universitaria denominados Grado, Máster y Doctor, en consonancia con el Marco Europeo de Cualificaciones para la educación superior² resultante de la Conferencia de Bergen. La estructura debe organizarse de modo que se provea tanto la formación universitaria inicial como la formación permanente (a lo largo de la vida), por lo que deben ofertarse enseñanzas orientadas a la primera, a la segunda o a ambas simultáneamente. En este sentido, los estudios correspondientes a los tres ciclos mencionados podrán ser parte de la oferta de formación permanente de la universidad, para lo cual se fijarán horarios y modalidades de estudio que faciliten la participación de estudiantes de distintas características, pudiendo desarrollarse también programas específicos de formación permanente con otros tipo de denominación, como pudiera ser la de Experto o Especialista.

Siguiendo lo recogido en este documento de trabajo, será el Gobierno el que establezca las directrices generales que estructuren los títulos de Grado, Máster y Doctor, así como las directrices para la elaboración de títulos, de acuerdo con las cuales, cada Universidad diseñará los planes de estudios para otorgar un título.

– La propuesta de directrices para la elaboración de títulos universitarios se recoge en un documento de trabajo elaborado por el Ministerio de Educación y Ciencia y publicado el 21 de diciembre de 2006. Continuando con lo señalado en el documento de 26 de septiembre, se establece que los nuevos títulos adaptados a tales directrices comenzarán a implantarse en el curso 2008-09. En este sentido, en el curso 2010-11 no podrán ofertarse plazas de nuevo ingreso en las actuales titulaciones, es decir, Licenciado, Diplomado, Arquitecto, Ingeniero, Arquitecto Técnico e Ingeniero Técnico, en cumplimiento con los compromisos adquiridos por el Gobierno español en la Declaración de Bolonia. No obstante, todos los estudiantes matriculados en las titulaciones anteriores mantendrán el derecho a finalizar sus estudios en las condiciones en que comenzaron.

² El Marco de Cualificaciones está basado en los denominados "Descriptor de Dublín", surgidos en un Seminario celebrado en esa ciudad el 15 de febrero de 2002, que enuncian genéricamente las expectativas típicas respecto a los objetivos comunes, logros y habilidades que deben alcanzarse para cualquier tipo de programa que otorgue un título de primer, segundo o tercer ciclo. Con ellos, se trata de identificar la naturaleza de la titulación completa, aunque no se pretende que sean descriptivos. Tampoco son exhaustivos ni específicos para cada materia ni están limitados a las áreas académica, profesional o vocacional.

El documento establece las directrices para elaborar propuestas de títulos universitarios de Grado y Máster, así como la documentación que han de presentar las universidades. En este sentido, el plan de estudios se concibe como un proyecto de implantación de una enseñanza universitaria, por lo que no debe limitarse a recoger la mera descripción de los contenidos formativos (los actuales descriptores y las áreas de conocimiento vinculadas), sino que debe incluir también elementos tales como justificación, objetivos, planificación, recursos o resultados previstos.

– El debate de los documentos de trabajo elaborados por el MEC en el seno de la CRUE y del Consejo de Coordinación Universitaria ha dado lugar a un Real Decreto por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales, que ha sido publicado en octubre de 2007 (BOE nº 260, de 30 de octubre) y que desarrollamos a continuación.

Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre

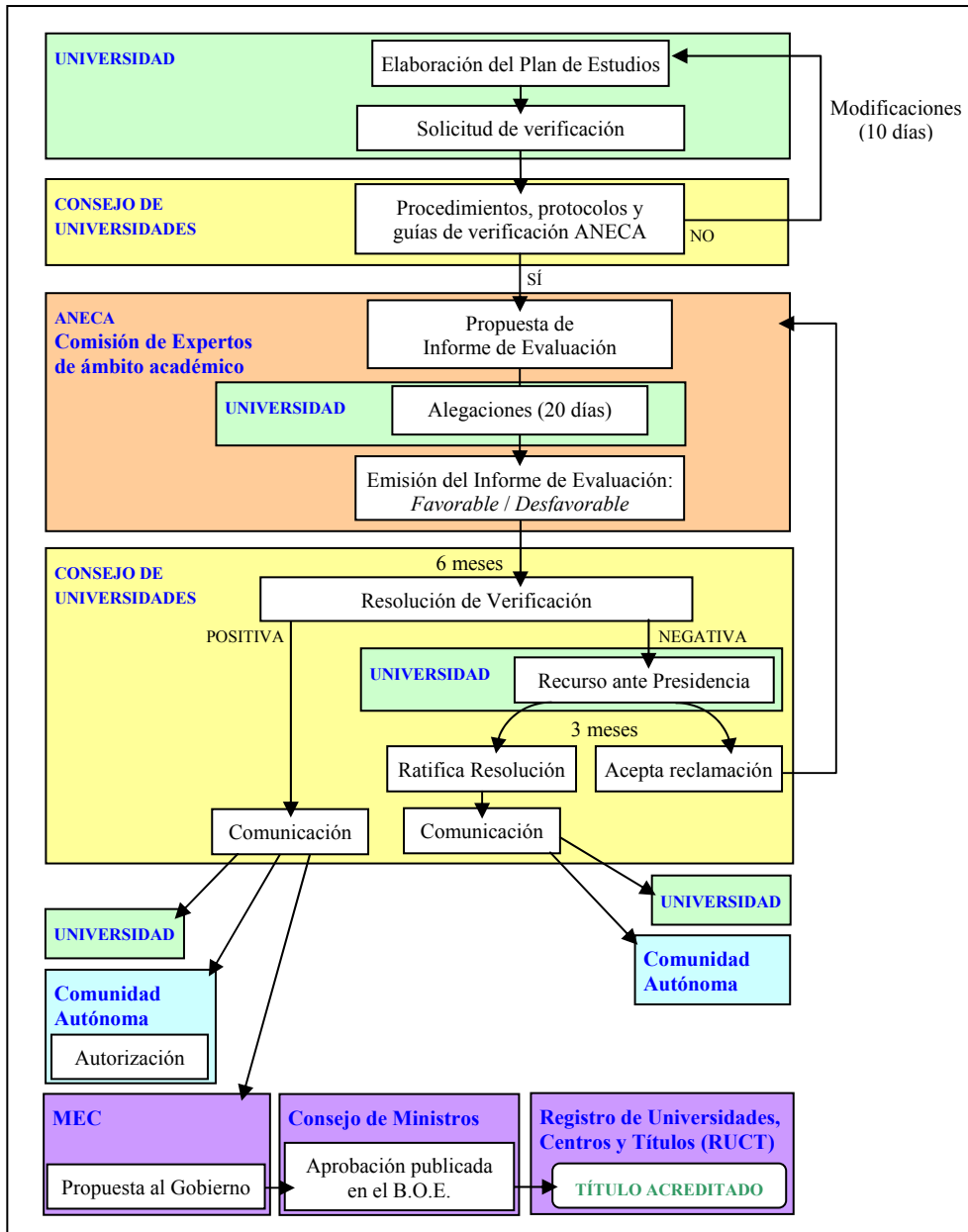
El mencionado Decreto tiene por objeto establecer la estructura de las enseñanzas universitarias oficiales, de acuerdo con las líneas generales emanadas del Espacio Europeo de Educación Superior, siendo de aplicación a la ordenación, verificación y acreditación de las enseñanzas oficiales de Grado, Máster y Doctorado, esto es, los tres ciclos ya recogidos en los documentos de trabajo elaborados por el MEC, de acuerdo con lo establecido en la Conferencia de Bergen.

Dichas enseñanzas se concretarán en planes de estudios que serán elaborados por las universidades, verificados posteriormente por el Consejo de Universidades y autorizados por la correspondiente Comunidad Autónoma, de acuerdo con el proceso descrito en la Figura 2.

Para la elaboración de los planes de estudios, las universidades deberán seguir las directrices que establece el Decreto para el diseño de los títulos oficiales correspondientes a los tres ciclos en que se estructuran las enseñanzas universitarias.

Por lo que se refiere a los títulos de GRADO, su finalidad es la obtención por parte del estudiante de una formación general, en una o varias disciplinas, orientada a la preparación para el ejercicio de actividades de carácter profesional, debiendo elaborarse a partir de las siguientes directrices:

Figura 2: Verificación y acreditación de los títulos



Fuente: Elaboración propia, a partir del capítulo VI del Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre.

- Los planes de estudios tendrán 240 créditos³, que contendrán toda la formación teórica y práctica que el estudiante deba adquirir, incluyendo aspectos básicos de la rama de conocimiento⁴, materias obligatorias u optativas, seminarios, prácticas externas, trabajos dirigidos, trabajo de fin de Grado que el estudiante debe elaborar y defender u otras actividades formativas.
- Del contenido del plan de estudios, un mínimo de 60 créditos deberán ser de formación básica, de los cuales al menos 36 deberán estar vinculados a algunas de las materias recogidas en el anexo II del Real Decreto y que se presentan en la Tabla 2, para la rama de conocimiento a la que se quiera adscribir el título. Estas materias se concretarán en asignaturas con una extensión mínima de 6 créditos ECTS y serán ofertadas en la primera mitad del plan de estudios. El resto de créditos deberán estar configurados por materias básicas de la misma u otras ramas de conocimiento o por otras materias, siempre que se justifique su carácter básico para la formación inicial del estudiante o su carácter transversal.

Tabla 2: Materias básicas por ramas de conocimiento

ARTES Y HUMANIDADES	CIENCIAS	CIENCIAS DE LA SALUD	CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS	ARQUITECTURA E INGENIERÍA
Antropología	Biología	Anatomía Animal	Antropología	Empresa
Arte	Física	Anatomía Humana	Ciencia Política	Expresión Gráfica
Ética	Geología	Biología	Comunicación	Física
Expresión Artística	Matemáticas	Bioquímica	Derecho	Informática
Filosofía	Química	Estadística	Economía	Matemáticas
Geografía		Física	Educación	Química
Historia		Fisiología	Empresa	
Idioma Moderno		Psicología	Estadística	
Lengua			Geografía	
Lengua Clásica			Historia	
Lingüística			Psicología	
Literatura			Sociología	
Sociología				

Fuente: Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre.

³ No obstante, en los supuestos en que ello venga determinado por normas de derecho comunitario, el Gobierno, previo informe del Consejo de Universidades, podrá asignar un número mayor de créditos.

⁴ La universidad, en la solicitud del título correspondiente, debe solicitar su adscripción a una rama de conocimiento, distinguiéndose cinco: Artes y Humanidades, Ciencias, Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales y Jurídicas y, por último, Ingeniería y Arquitectura.

- Si en el plan de estudios están programadas prácticas externas, su extensión máxima será de 60 créditos, debiendo ofertarse preferentemente en la segunda mitad del plan de estudios.
- Por su parte, el trabajo de fin de Grado, orientado a la evaluación de competencias asociadas al título, tendrá entre 6 y 30 créditos y deberá realizarse en la segunda mitad del plan de estudios.
- Asimismo, los estudiantes podrán obtener reconocimiento académico en créditos por la participación en actividades universitarias culturales, deportivas, de representación estudiantil, solidarias y de cooperación, hasta un máximo de 6 créditos del total del plan de estudios.
- Cuando se trate de títulos que habiliten para el ejercicio de actividades profesionales reguladas, el Gobierno establecerá las condiciones específicas para la adecuación de los correspondientes planes de estudios, que en todo caso deberán ajustarse a la normativa europea aplicable.

Por su parte, la estructura de los títulos de MÁSTER, cuya finalidad es la adquisición de una formación avanzada, de carácter especializado o multidisciplinar, orientada a la especialización académica o profesional, o bien a promover la iniciación en tareas investigadoras, seguirá las siguientes pautas:

- Los planes de estudios tendrán entre 60 y 120 créditos, que comprenderán toda la formación teórica y práctica que el estudiante deba recibir (materias obligatorias, materias optativas, seminarios, prácticas externas, trabajos dirigidos, trabajo de fin de Máster, actividades de evaluación y otras que resulten necesarias según las características propias de cada título).
- Concluirán con la elaboración y defensa pública de un proyecto o trabajo de fin de Máster, que tendrá entre 6 y 30 créditos.
- Para acceder a las enseñanzas oficiales de Máster se exigirá estar en posesión de un título universitario oficial español u otro expedido por una institución de educación superior del EEES, que facultan en el país expedidor del título para el acceso a enseñanzas de Máster.

Por último, las enseñanzas de DOCTORADO tienen como finalidad la formación avanzada del estudiante en las técnicas de investigación, incluyendo la elaboración y presentación de la correspondiente tesis doctoral, consistente en un trabajo original de investigación, y se organizarán en razón de las siguientes consideraciones:

- El conjunto organizado de actividades formativas y de investigación que conduzcan a la obtención del título de Doctor se estructurará en un Programa de Doctorado, que constará de un periodo de formación y un periodo de investigación.
- Para acceder al periodo de formación del Programa de Doctorado se exigirán los mismos requisitos establecidos para el acceso a las enseñanzas oficiales de Máster. El acceso al periodo de investigación requerirá estar en posesión de un título oficial de Máster Universitario u otro del mismo nivel expedido por una institución de educación superior del EEES, aunque también se recogen otros requisitos de acceso⁵.

Por su parte, en el Anexo I del Decreto se recoge un modelo de Memoria para la solicitud de verificación de Títulos Oficiales, que debe contener los siguientes ELEMENTOS:

1. Descripción del título, con los siguientes aspectos:
 - a) Denominación.
 - b) Universidad solicitante y centro responsable de las enseñanzas conducentes al título, o en su caso, departamento o instituto.
 - c) Tipo de enseñanza (presencial, semipresencial, a distancia...).
 - d) Número de plazas de nuevo ingreso ofertadas (estimación para los primeros cuatro años).

⁵ Haber superado 60 créditos incluidos en uno o varios Másteres Universitarios o, de manera excepcional, acreditar 60 créditos de nivel de posgrado que hayan sido configurados, de acuerdo con la normativa de la universidad, por actividades formativas no incluidas en Másteres Universitarios; estar en posesión de un título obtenido conforme a sistemas educativos ajenos al EEES, previa comprobación de que el título acredite un nivel de formación equivalente a los correspondientes títulos españoles de Máster Universitario y que faculte en el país expedidor del título para el acceso a estudios de Doctorado; o bien, estar en posesión de un título de Graduado cuya duración, según normas de derecho comunitario, alcance, al menos, 300 créditos.

- e) Número mínimo de créditos europeos de matrícula por estudiante y periodo lectivo y, en su caso, normas de permanencia. Los requisitos fijados deben permitir cursar estudios a tiempo parcial y atender a cuestiones derivadas de la existencia de necesidades educativas especiales.
 - f) Resto de información necesaria para la expedición del Suplemento Europeo al Título, de acuerdo con la normativa vigente.
2. Justificación, incluyendo los siguientes elementos:
- a) Justificación del título propuesto, argumentando el interés académico, científico o profesional del mismo.
 - b) En el caso de los títulos de Graduado, referentes externos a la universidad proponente que avalen la adecuación de la propuesta a criterios nacionales o internacionales para títulos de similares características académicas, como pueden ser los Libros Blancos del Programa de Convergencia Europea de la ANECA, planes de estudios de otras universidades, informes de asociaciones o colegios profesionales o títulos del catálogo vigentes a la entrada en vigor de la Ley 4/2007.
 - c) Descripción de los procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración del plan de estudios, ya sea con profesionales, estudiantes u otros colectivos.
3. Objetivos, es decir, las competencias generales y específicas que los estudiantes deben adquirir durante sus estudios y que sean exigibles para otorgar el título correspondiente. Se deben garantizar, como mínimo, las competencias fijadas en los descriptores de Dublín⁶, así

⁶ De acuerdo con dichos descriptores, las competencias que indican la consecución del título de Grado se otorgan a los alumnos que:

- hayan demostrado poseer y comprender conocimientos en un área de estudio que parte de la base de la educación secundaria general, y se suele encontrar a un nivel que, si bien se apoya en libros de texto avanzados, incluye también algunos aspectos que implican conocimientos procedentes de la vanguardia de su campo de estudio;
- sepan aplicar sus conocimientos a su trabajo o vocación de una forma profesional y posean las competencias que suelen demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos o la resolución de problemas dentro de su área de estudio;
- tengan la capacidad de reunir e interpretar datos relevantes (normalmente dentro de su área de estudio) para emitir juicios que incluyan una reflexión sobre temas relevantes de índole social, científica o ética;
- puedan transmitir información, ideas, problemas y soluciones a un público tanto especializado como no especializado;

como aquellos otras que figuren en el Marco Español de Cualificaciones para la Educación Superior, MECES.

4. Acceso y admisión de estudiantes. En este apartado se debe incluir:

- a) Sistemas accesibles de información previa a la matriculación y procedimientos accesibles de acogida y orientación de los estudiantes de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a la Universidad y la enseñanza.
- b) En su caso, condiciones o pruebas de acceso especiales, siempre autorizadas por la administración competente.
- c) Sistemas de apoyo y orientación de los estudiantes, una vez matriculados.
- d) Sistema propuesto por la universidad para la transferencia y reconocimiento de créditos.

-
- hayan desarrollado aquellas habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores con un alto grado de autonomía.

Por su parte, las competencias que indican la consecución del título de Máster se otorgan a los alumnos que:

- hayan demostrado poseer y comprender conocimientos que se basan en los típicamente asociados al primer ciclo y los amplían y mejoran, lo que les aporta la base o posibilidad para ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación;
- sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio;
- sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios;
- sepan comunicar sus conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades;
- posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

Por último, las competencias que indican la consecución del título de Doctor se otorgan a los alumnos que:

- hayan demostrado una comprensión sistemática de un campo de estudio y el dominio de las habilidades y métodos de investigación relacionados con dicho campo;
- hayan demostrado la capacidad de concebir, diseñar, poner en práctica y adoptar un proceso sustancial de investigación con seriedad académica;
- hayan realizado una contribución a través de una investigación original que amplíe las fronteras del conocimiento desarrollando un corpus sustancial, del que parte merezca la publicación referenciada a nivel nacional o internacional;
- sean capaces de realizar un análisis crítico, evaluación y síntesis de ideas nuevas y complejas;
- sepan comunicarse con sus colegas, con la comunidad académica en su conjunto y con la sociedad en general acerca de sus áreas de conocimiento;
- se les suponga capaces de fomentar, en contextos académicos y profesionales, el avance tecnológico, social o cultural dentro de una sociedad basada en el conocimiento.

5. Planificación de las enseñanzas, que deberá incluir:
 - a) Estructura de las enseñanzas: denominación del módulo o materia, contenido en créditos ECTS, organización temporal (semestral, trimestral, semanal...) y carácter obligatorio u optativo.
 - b) Descripción de los módulos o materias de enseñanza-aprendizaje que constituyen la estructura del plan de estudios, incluyendo las prácticas externas y el trabajo de fin de Grado o Máster: denominación, competencias que se adquieren, contenidos, actividades formativas con su contenido en créditos ECTS, metodología y relación con las competencias a adquirir y sistema de evaluación de la adquisición de competencias y de calificaciones.
 - c) Procedimientos para la organización de la movilidad de los estudiantes, incluyendo el sistema de reconocimiento y acumulación de créditos ECTS.
6. Personal académico, esto es, profesorado y otros recursos humanos necesarios y disponibles para llevar a cabo el plan de estudios propuesto, con indicación de su categoría académica, su vinculación a la universidad y su experiencia docente e investigadora o profesional.
7. Recursos materiales y servicios (espacios, instalaciones, laboratorios, equipamiento científico, técnico o artístico, biblioteca y salas de lectura, nuevas tecnologías, etc.), con justificación de que son adecuados para garantizar el desarrollo de las actividades formativas planificadas, observando los criterios de accesibilidad universal y diseño para todos. En el caso de que no se disponga de todos los recursos necesarios en el momento de la propuesta, se deberá indicar la previsión de su adquisición.
8. Resultados previstos, apartado donde se incluirá:
 - a) Estimación de las tasas de graduación, abandono y eficiencia⁷, así como su justificación.

⁷ Tasa de graduación es el porcentaje de estudiantes que finalizan la enseñanza en el tiempo previsto en el plan de estudios o en un año más respecto a su cohorte de entrada. Tasa de abandono se define como la relación porcentual entre el número total de estudiantes de una cohorte de nuevo ingreso que debieron obtener el título el año académico anterior y que no se han matriculado ni en ese año académico ni en el anterior. Tasa de eficiencia es la relación porcentual entre el número total de créditos teóricos del plan de estudios y el número total de créditos en los que han tenido que matricularse a lo largo de sus estudios el conjunto de estudiantes graduado en un determinado curso académico.

- b) Procedimiento general de la universidad para valorar el progreso y los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
9. Sistema de garantía de calidad, que contendrá los siguientes elementos:
- a) Responsables del sistema.
 - b) Procedimientos de evaluación y mejora de la calidad de la enseñanza y el profesorado.
 - c) Procedimientos para garantizar la calidad de las prácticas externas y los programas de movilidad.
 - d) Procedimientos de análisis de la inserción laboral de los graduados y de la satisfacción con la formación recibida.
 - e) Procedimiento para el análisis de la satisfacción de los distintos colectivos implicados (estudiantes, personal académico y de administración y servicios...) y de atención a las sugerencias o reclamaciones. Criterios específicos en el caso de extinción del título.
10. Calendario de implantación, indicando:
- a) Cronograma de implantación del título.
 - b) Procedimiento de adaptación, en su caso, de los estudiantes de las titulaciones existentes al nuevo plan de estudios.
 - c) Enseñanzas que se extinguen por la implantación del título propuesto.

Una consecuencia inmediata del proceso descrito es la adaptación de los actuales planes de estudios a las directrices marcadas por la nueva normativa aprobada. Como punto de partida del diseño de nuevos títulos podemos considerar los denominados Libros Blancos surgidos del Programa de Convergencia Europea⁸ establecido por la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA), ya que, tal y como recoge el Documento de trabajo elaborado por el Ministerio de Educación

⁸ Con el fin de potenciar aquellas actuaciones que favorezcan la integración del sistema español de educación superior en el EEES, la ANECA ha desarrollado un conjunto de acciones, entre las que destaca la puesta en marcha de experiencias piloto de diseño e implantación de titulaciones, de las que han resultado los Libros Blancos.

y Ciencia de 6 de noviembre de 2006, los trabajos realizados hasta este momento, entre los que se incluyen dichos Libros Blancos, tienen un gran valor, por el alto grado de consenso que les acompaña y la extensa información que contienen.

Los Libros Blancos muestran el resultado del trabajo realizado por una red de universidades españolas, apoyadas por la Agencia, con el fin de diseñar títulos de Grado adaptados al EEES, recogiendo aspectos tales como el análisis de los estudios correspondientes o afines en Europa, características de la titulación europea seleccionada, estudios de inserción laboral de los titulados durante el último quinquenio o perfiles y competencias profesionales requeridas, así como diversos aspectos relevantes para el diseño de los nuevos títulos (contenidos generales, valoración del número de horas de trabajo del estudiante en relación con dichos contenidos y su asignación de créditos ECTS...).

Para llevar a cabo el diseño de los nuevos títulos, la ANECA ha presentado varias convocatorias de ayudas, con el objetivo de poner a disposición de las universidades los recursos financieros necesarios para la realización de los estudios. Como resultado de las tres convocatorias presentadas hasta este momento, se han desarrollado más de cincuenta proyectos de nuevas titulaciones adaptadas al EEES. De los proyectos resultantes, dado el objeto de nuestro estudio, nos vamos a referir a aquellos Libros Blancos relativos a títulos de Grado que podemos considerar equivalentes a las titulaciones actuales de carácter económico-empresarial, esto es, los títulos de Grado en Economía y Empresa.

3.1. Los estudios de economía y empresa en el EEES

Dentro de la II Convocatoria de Ayudas para el diseño de planes de estudio y títulos de Grado presentada por la ANECA, la CONFED (Conferencia Española de Decanos de Economía y Empresa) solicitó, en noviembre de 2003, el Proyecto para los Estudios de Grado en Economía y Empresa, que fue concedido en diciembre de ese año. El resultado del trabajo realizado, en el que participaron 55 universidades españolas, públicas y privadas, fue el Libro Blanco del Título de Grado en Economía y Empresa, publicado en junio de 2005. En el Libro Blanco se propone una estructura general para los títulos, además de analizar la situación actual de los estudios de economía y empresa en Europa y en España, así como la inserción laboral de los titulados, identificando perfiles y competencias profesionales.

Por lo que se refiere a los objetivos de los títulos, se establece como objetivo central del título de Grado en ECONOMÍA el de formar profesionales capaces de desempeñar labores de gestión, asesoramiento y evaluación en los asuntos económicos en general. Esas labores se pueden desarrollar en el ámbito privado o en el público, en la empresa o en cualquier otra institución de relevancia económica y social. El Graduado debe conocer el funcionamiento y las consecuencias de los sistemas económicos, de las distintas alternativas de asignación de recursos, de acumulación de riqueza y de distribución de la renta y estar en condiciones de contribuir a su buen funcionamiento y mejora. En concreto, debe ser capaz de identificar y anticipar los problemas económicos relevantes en cualquier situación concreta, de discutir las alternativas que facilitan su resolución de seleccionar las más adecuadas a los objetivos y de evaluar los resultados a los que conduce.

En cuanto al título de Grado en EMPRESA, el objetivo general es formar profesionales capaces de desempeñar labores de gestión, asesoramiento y evaluación en las organizaciones productivas. Esas labores se pueden desarrollar en el ámbito global de la organización o en cualquiera de sus áreas funcionales: producción, recursos humanos, financiación, comercialización, inversión, administración o contabilidad. El Graduado debe conocer la articulación del normal desenvolvimiento de todas estas áreas funcionales con los objetivos generales de la unidad productiva, de éstos con el contexto global de la economía y estar en condiciones de contribuir con su actividad al buen funcionamiento y a la mejora de resultados. En concreto, debe saber identificar y anticipar oportunidades, asignar recursos, organizar la información, seleccionar y motivar a las personas, tomar decisiones, alcanzar objetivos propuestos y evaluar resultados.

Con respecto a la estructura general de los títulos, se acordó que el porcentaje de contenidos formativos comunes fuera idéntico en ambos Grados y tuviera el valor de dos tercios, es decir, el 66,67%, y que el resto, un 33,33%, fuera propio de cada Universidad. Este porcentaje de contenidos comunes equivale a 160 créditos de troncalidad⁹, con lo que se garantiza una formación mínima común, permitiendo a las diferentes

⁹ Para el caso de un grado de cuatro años y 240 créditos, ya que es la estructura establecida para los títulos de grado en nuestro país, aunque en el Libro Blanco, publicado antes de las directrices generales del MEC, también contiene el diseño de titulaciones de 180 créditos y, por consiguiente, tres años de duración.

universidades adaptar el título y la forma de impartirlo a sus realidades y preferencias.

Para la determinación de los contenidos comunes e instrumentales obligatorios se siguieron las recomendaciones de la ANECA, identificándose 8 ó 9 bloques temáticos, donde un bloque temático no es una asignatura y podrá ser posteriormente diversificado en asignaturas concretas y organizado temporalmente a lo largo de la titulación por cada universidad.

Los bloques temáticos correspondientes a los Grados de Economía y Empresa se recogen en las Tablas 3 y 4.

Tabla 3: Bloques temáticos y contenidos formativos mínimos para el Grado en Empresa

Bloque temático	Contenidos formativos mínimos
Contabilidad	Contabilidad financiera Contabilidad de Gestión Análisis y consolidación contable Auditoría
Organización de Empresas	Organización y Diseño Dirección Estratégica Dirección de Producción/Operaciones Dirección de Recursos Humanos
Finanzas	Valoración de activos y Análisis de inversiones Decisiones de financiación Análisis y planificación financiera Matemática Financiera
Comercialización e Investigación de Mercados	Dirección Comercial Investigación comercial
Entorno económico y marco jurídico	Economía Española y Mundial Régimen fiscal de la empresa Políticas Económicas Derecho de la empresa
Análisis Económico	Microeconomía Macroeconomía
Métodos cuantitativos para la empresa	Matemáticas Estadística Econometría

Fuente: Libro Blanco (ANECA 2005).

Una vez identificados los bloques temáticos y contenidos formativos que debe incluir el título, se determinaron los pesos específicos aplicables a cada una de ellos. Los criterios para la fijación de los porcentajes han sido ligeramente distintos en ambos grados. En el Grado de Empresa se acordó que el conjunto de los bloques temáticos directamente relacionados con la empresa debería tener un peso mínimo,

establecido en el 57,5% del total de la troncalidad, debiendo dividirse en partes iguales entre Contabilidad + Finanzas, y Organización de Empresas + Comercialización e Investigación de Mercados. En el caso del Grado en Economía, no se realizó ningún reparto previo, sino que se trabajó para cada bloque temático. En ambos casos se tomó como referencia la troncalidad contenida en el Decreto de Directrices Generales Propias del año 90 y una estimación de la troncalidad más la obligatoriedad establecida por las Universidades.

Tabla 4: Bloques temáticos y contenidos formativos mínimos para el Grado en Economía

Bloque temático	Contenidos formativos mínimos
Análisis Económico	Microeconomía Macroeconomía
Economía del Sector Público	Economía pública Sistema Fiscal
Economía Española, Internacional y Sectorial	Economía Española y Mundial Economía Internacional Economía e Instituciones financieras Políticas instrumentales Políticas Territoriales y sectoriales
Entorno empresarial	Economía de la empresa (Organización de Empresas, Comercialización e Inv. Mercados y Finanzas Empresariales) Contabilidad
Métodos cuantitativos para la economía	Matemáticas Estadística Econometría
Historia Económica y marco jurídico	Historia Económica y mundial Derecho económico

Fuente: Libro Blanco (ANECA 2005).

A la hora de establecer una relación entre los créditos BOE (presenciales) con los créditos ECTS se determinó, teniendo en cuenta el Informe elaborado por la Red Piloto de la Comunidad de Madrid para la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas, la siguiente estimación:

- 1 hora de clase de teoría da lugar a 2 horas de trabajo del alumno.
- 1 hora de clase de práctica da lugar a 1 hora de trabajo del alumno.
- 1 crédito ECTS supone 25 horas de trabajo del alumno.

Por tanto:

- 1 crédito BOE o presencial son 10 horas de clase.
- 1 crédito ECTS son 25 horas de trabajo = 10 horas presenciales + 15 horas no presenciales.

Las Tablas 5 y 6 presentan la distribución de los contenidos formativos y asignación de créditos europeos para los dos Grados, teniendo en cuenta la duración de 4 años y 240 créditos ECTS, aunque, como ya hemos señalado, el Libro Blanco también recoge la estructura de 180 créditos.

Tabla 5: Distribución de créditos para el Grado en Empresa

Bloque temático	Peso (%)	Nº mínimo de créditos ECTS	Distribución de las horas de trabajo del estudiante				
			% P	T ^a	P ^a	T.P.	Tut.
Contabilidad	15	24	0,40	1/2	1/2	0,85	0,15
Organización de Empresas	16,25	26	0,40	1/2	1/2	0,85	0,15
Finanzas	13,75	22	0,40	1/2	1/2	0,85	0,15
Comercialización e Investigación de Mercados	12,5	20	0,40	1/2	1/2	0,85	0,15
Entorno económico y marco jurídico	15	24	0,375	2/3	1/3	0,85	0,15
Análisis Económico	12,5	20	0,375	2/3	1/3	0,85	0,15
Métodos cuantitativos para la empresa	15	24	0,40	1/2	1/2	0,85	0,15
TOTAL	100	160					

Fuente: Libro Blanco (ANECA 2005).

Tabla 6: Distribución de créditos para el Grado en Economía

Bloque temático	Peso (%)	Nº mínimo de créditos ECTS	Distribución de las horas de trabajo del estudiante				
			% P	T ^a	P ^a	T.P.	Tut.
Análisis Económico	15	40	0,375	2/3	1/3	0,85	0,15
Economía del Sector Público	16,25	12	0,375	2/3	1/3	0,85	0,15
Economía Española, Internacional y Sectorial	13,75	32	0,375	2/3	1/3	0,85	0,15
Entorno empresarial	12,5	24	0,40	1/2	1/2	0,85	0,15
Métodos cuantitativos	15	36	0,40	1/2	1/3	0,85	0,15
Historia Económica y marco jurídico	12,5	16	0,375	2/3	1/3	0,85	0,15
TOTAL	100	60					

Las horas de trabajo del estudiante se reparten entre P=Presenciales (de T^a=Teoría y P^a=Práctica) y no presenciales: T.P.=Trabajo personal y Tut.=Tutorías.

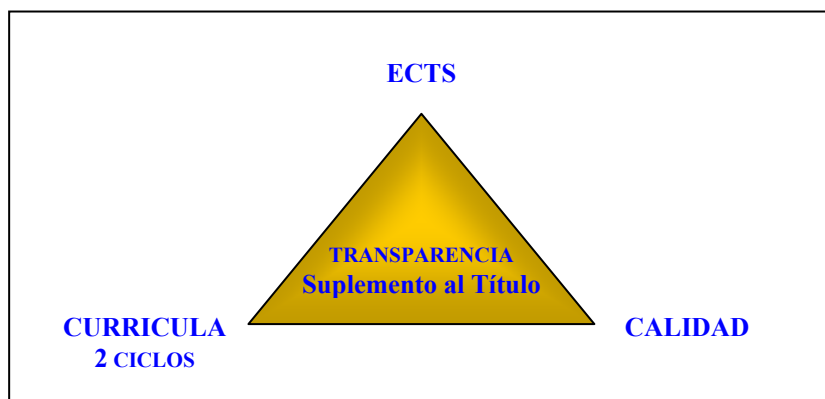
Fuente: Libro Blanco (ANECA 2005).

4. CONCLUSIONES

Uno de los grandes retos que deben afrontar en la actualidad las instituciones de educación superior a nivel europeo es su plena integración en el Espacio Europeo de Educación Superior, con el fin de favorecer la libre circulación de estudiantes y titulados entre los distintos países miembros.

El proceso de convergencia europea descansa sobre tres pilares básicos: el establecimiento de una estructura de titulaciones en dos ciclos principales (Grado y Máster), la adopción de un sistema común de créditos basados en el trabajo y aprendizaje del estudiante (sistema ECTS) y el desarrollo de procedimientos de acreditación y aseguramiento de la calidad. Todo ello centrado en la máxima transparencia, a través de documentos normalizados comprensibles y comparables (Suplemento Europeo al Título), tal como se recoge en la Figura 3.

Figura 3: Claves del proceso de convergencia europea



Fuente: Corcuera y Pagani (2002).

No obstante, los cambios que trae consigo la armonización europea en educación superior no serán de la misma magnitud en todos los países implicados, puesto que hay determinados países, sobre todo del norte de Europa, cuyos sistemas educativos ya se acercan bastante a la concepción de aprendizaje centrado en el estudiante que propugna el proceso de Bolonia. En contraposición, países como España e Italia, con sistemas basados tradicionalmente en la lección magistral, tendrán que enfrentarse a mayores retos a la hora de adaptarse a las nuevas metodologías. Por otro lado, siendo uno de los objetivos del EEES la total

circulación de universitarios, en razón del establecimiento de sistemas que facilitan el reconocimiento y transferencia de créditos, la existencia de dificultades lingüísticas por parte de estudiantes de algunos de estos países, como el nuestro, supondrá un obstáculo para el pleno desarrollo del EEES.

En el caso de España, el proceso de adaptación al EEES supone asimismo una gran oportunidad para modificar algunos de los problemas con los que en la actualidad funciona la universidad, entre los que podemos citar los siguientes: escaso desarrollo de la atención personalizada hacia el alumno, predominio de la lección magistral como metodología docente o escasa preparación pedagógico-didáctica del profesorado, aspectos éstos quizá motivados por el bajo reconocimiento de la labor docente frente a la investigadora; escasa movilidad de estudiantes y personal, lo que incrementa el problema del bajo nivel de conocimiento de idiomas extranjeros; dificultad de implicar a los estudiantes en sus propios procesos formativos o inadecuación de infraestructuras y equipamientos, fijados para clases magistrales y grupos numerosos.

Por todo lo anterior, la adaptación del sistema universitario español al proceso de convergencia europea en educación superior no debe limitarse a la adecuación del número de créditos actuales a los ECTS o a la denominación de las titulaciones, cuyo diseño debe responder a las necesidades reales de los estudiantes y la sociedad.

Junto al desarrollo de las directrices relativas a la organización de las enseñanzas, con el fin de adaptarse a la normativa emanada del proceso de Bolonia, deben acometerse innovaciones de fondo, sobre todo, en cuanto a las metodologías docentes. Además de propiciar y apoyar cambios profundos en los planes de estudio y los programas de las asignaturas para incorporar los principios y procedimientos del EEES, es preciso procurar un cambio de actitud y de mentalidad; por un lado, en el profesorado, a fin de que supere su resistencia al cambio metodológico y mejore su formación didáctica, incrementando también el grado de colaboración en docencia; por otro, en el estudiante, que debe implicarse en la toma de decisiones, evaluando sus necesidades formativas y definiendo itinerarios educativos, y tomar una postura activa y participativa, lo que supone, a su vez, reforzar su formación práctica, mediante prácticas externas y en el aula (laboratorios, seminarios, trabajos), buscando la armonización entre la orientación teórico-científica y la orientación técnico-práctica. Para lograr esta armonización es necesario que exista un equilibrio entre la enseñanza presencial y el trabajo personal del estudiante

fuera del aula, que es dirigido y supervisado por el profesor en su labor de tutor.

En todo caso, hay que tener en cuenta que no existe una línea homogénea en las universidades europeas, sino que destaca la heterogeneidad entre países, lo que implica que el desarrollo del proceso no sea unívoco. Además, existen ciertas reticencias por parte de universidades de los cinco grandes países (Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, dada la diversidad de la enseñanza universitaria actual en las cuatro naciones que lo componen y, por supuesto, España), lo que puede suponer un obstáculo para la plena convergencia.

A esto hay que añadir la necesidad de disponer de los recursos económicos suficientes para garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos con racionalidad y eficacia. El proceso exige la inversión en infraestructuras, que faciliten el cambio de una educación centrada en la enseñanza (profesor) a otra centrada en el aprendizaje (alumno). Además, para garantizar la igualdad de oportunidades y el fomento de la movilidad es preciso implantar un sistema de becas y ayudas al estudio, para lo que se exige financiación. Esta búsqueda de recursos puede traer consigo un enfrentamiento entre universidades públicas y privadas, debiendo las primeras recibir una atención especial de los Ministerios de Educación.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (2005) *Libro Blanco del Título de Grado en Economía y en Empresa* [http://www.neca.es/activin/docs/libroblanco_economia_def.pdf (consultado el 02/11/2007)].

Carta Magna de las Universidades Europeas (1988), Bolonia, 18 de septiembre de 1988 [www.crue.org/cmue.htm (consultado el 19/10/2007)].

Comisión Europea (1997) *Por una Europa del conocimiento*. Bruselas, 12 de noviembre de 1997. COM (97) 563, Boletín UE 11-1997.

Comunicado de Bergen (2005), Bergen, 19-20 de mayo de 2005 [http://www.eees.ua.es/documentos/Bergen_Comunicado-esp.pdf (consultado el 23/10/2007)].

Comunicado de Berlín (2003), Berlín, 19 de septiembre de 2003 [http://www.eees.ua.es/documentos/Berlin_esp.pdf (consultado el 23/10/2007)].

Comunicado de Londres (2007), Londres, 18 de mayo de 2007 [<http://www.mec.es/universidades/ees/files/2007-comunicado-de-la-cumbre.pdf> (consultado el 25/10/2007)].

– [<http://www.mec.es/universidades/ees/files/2007-comunicado-londres.pdf> (consultado el 25/10/2007)].

Comunicado de Praga (2001), Praga, 19 de mayo de 2001 [<http://www.eees.ua.es/documentos/declaracion%20praga.pdf> (consultado el 23/10/2007)].

Consejo de Coordinación Universitaria (2006) *Informe del Consejo de Coordinación Universitaria al Documento de Trabajo "La organización de las enseñanzas universitarias en España"* (Sesión de 14 de noviembre de 2006) [http://www.mec.es/educa/ccuniv/html/documentos/Informe_CCU.pdf (consultado el 7/11/2007)].

– (2006) *Propuestas para la Renovación de las Metodologías Educativas en la Universidad* [http://www.mec.es/educa/ccuniv/html/metodologias/docu/PROPUESTA_RENOVACION.pdf (consultado el 10/11/2007)].

– (2007) *Financiación del Sistema Universitario Español*. Informe [<http://www.mec.es/educa/ccuniv/html/documentos/Financiacion.pdf> (consultado el 10/11/2007)].

Convenio sobre reconocimiento de cualificaciones relativas a la Educación Superior en la región europea (1997), Lisboa [<http://conventions.coe.int/Treaty/FR/Treaties/Html/165-SPA.htm> (consultado el 23/10/2007)].

CORCUERA F. y R. Pagani (2002) *Los Créditos ECTS*. Jornadas de la CRUE: La gestión académica ante el nuevo reto del Espacio Europeo de Educación Superior. Vigo, 4 y 5 de noviembre de 2002 [http://www.unizar.es/ees/jornadas/El%20credito%20europeo_Fidel%20CORCUERA.pdf (consultado el 7/11/2007)].

Declaración de Bolonia (1999), Bolonia, 19 de junio de 1999 [<http://www.crue.org/apadsisuniv.htm> (consultado el 19/10/2007)].

Declaración de La Sorbona (1998), París, 25 de mayo de 1998 [http://www.eees.ua.es/documentos/declaracion_sorbona.htm (consultado el 19/10/2007)].

Directiva 2005/36/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 7 de septiembre de 2005, relativa al reconocimiento de cualificaciones profesionales.

GARCÍA SUÁREZ, J.A. (2006) *¿Qué es el Espacio Europeo de Educación Superior? El reto de Bolonia. Preguntas y respuestas*. Barcelona: Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona.

Ley Orgánica 6/2001, de 21 de Diciembre, de Universidades (B.O.E. nº 307 de 24 de diciembre).

Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de Diciembre, de Universidades (B.O.E. nº 89 de 13 de abril).

MANZANO, V. y L.A. ZAMBRANO (2007) *El diseño de la nueva universidad europea. Alguna causa, algunas consecuencias*. Sevilla: Atrapasueños Editorial.

MICHAVILA, F. y B. CALVO (2000) *La Universidad Española hacia Europa*. Ed.: Fundación Alfonso Martín Escudero.

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2003) *La integración del sistema universitario español en el Espacio Europeo de Educación Superior*. Documento-Marco [http://www.mec.es/universidades/ees/files/Documento_Marco.pdf (consultado el 6/11/2007)].

Ministerio de Educación y Ciencia (2006a) *La organización de las enseñanzas universitarias en España*. Documento de trabajo [<http://www.mec.es/educa/ccuniv/html/documentos/Propuesta.pdf> (consultado el 7/11/2007)].

– (2006b) *Aclaraciones sobre el documento de 26 de septiembre de 2006 "La organización de las enseñanzas universitarias en España"*. Documento de trabajo [<http://www.mec.es/educa/ccuniv/html/documentos/Aclaraciones.pdf> (consultado el 7/11/2007)].

– (2006c) *Directrices para la elaboración de títulos universitarios de Grado y Máster*. Documento de trabajo [http://www.mec.es/educa/ccuniv/html/documentos/Directrices_para_la_elaboracion_de_titulos.pdf (consultado el 7/11/2007)].

– (2007a) *Materias básicas por ramas*. Anexo del documento de *Directrices para la elaboración de títulos universitarios de Grado y Máster*. Documento de trabajo [<http://www.mec.es/educa/ccuniv/html/documentos/Materias.pdf> (consultado el 7/11/2007)].

– (2007b) *Resolución de 17 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación, por la que se publica el Acuerdo de Consejo de Ministros de 14 de diciembre de 2007, por el que se establecen las condiciones a las que deberán adecuarse los planes de estudios conducentes a la obtención de títulos que habiliten*

- para el ejercicio de la profesión regulada de Arquitecto. (B.O.E. nº 305 de 21 de diciembre).*
- (2007c) *Resolución de 17 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación, por la que se publica el Acuerdo de Consejo de Ministros de 14 de diciembre de 2007, por el que se establecen las condiciones a las que deberán adecuarse los planes de estudios conducentes a la obtención de títulos que habiliten para el ejercicio de la profesión regulada de Arquitecto Técnico. (B.O.E. nº 305 de 21 de diciembre).*
 - (2007d) *Resolución de 17 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación, por la que se publica el Acuerdo de Consejo de Ministros de 14 de diciembre de 2007, por el que se establecen las condiciones a las que deberán adecuarse los planes de estudios conducentes a la obtención de títulos que habiliten para el ejercicio de la profesión regulada de Maestro en Educación Infantil. (B.O.E. nº 305 de 21 de diciembre).*
 - (2007e) *Resolución de 17 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación, por la que se publica el Acuerdo de Consejo de Ministros de 14 de diciembre de 2007, por el que se establecen las condiciones a las que deberán adecuarse los planes de estudios conducentes a la obtención de títulos que habiliten para el ejercicio de la profesión regulada de Maestro en Educación Primaria. (B.O.E. nº 305 de 21 de diciembre).*
 - (2007f) *Resolución de 17 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación, por la que se publica el Acuerdo de Consejo de Ministros de 14 de diciembre de 2007, por el que se establecen las condiciones a las que deberán adecuarse los planes de estudios conducentes a la obtención de títulos que habiliten para el ejercicio de la profesión regulada de Médico. (B.O.E. nº 305 de 21 de diciembre).*
 - (2007g) *Resolución de 17 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación, por la que se publica el Acuerdo de Consejo de Ministros de 14 de diciembre de 2007, por el que se establecen las condiciones a las que deberán adecuarse los planes de estudios conducentes a la obtención de títulos que habiliten para el ejercicio de la profesión regulada de Profesor de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato, Formación Profesional y Enseñanzas de Idiomas. (B.O.E. nº 305 de 21 de diciembre).*
 - (2007h) *Resolución de 17 de diciembre de 2007, de la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación, por la que se publica el Acuerdo de Consejo de Ministros de 14 de diciembre de 2007, por el*

que se establecen las condiciones a las que deberán adecuarse los planes de estudios conducentes a la obtención de títulos que habiliten para el ejercicio de la profesión regulada de Veterinario. (B.O.E. nº 305 de 21 de diciembre).

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (1998) "La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción". *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior*, París: 5 a 9 de octubre de 1998.

Real Decreto 1044/2003, de 1 de agosto, por el que se establece el procedimiento para la expedición por las universidades del Suplemento Europeo al Título (B.O.E. nº 218 de 11 de septiembre).

Real Decreto 1125/2003, de 5 de septiembre, por el que se establece el sistema europeo de créditos y el sistema de calificaciones en las titulaciones universitarias de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional (B.O.E. nº 224 de 18 de septiembre).

Real Decreto 49/2004, de 19 de enero, sobre homologación de planes de estudios y títulos de carácter oficial y validez en todo el territorio nacional (B.O.E. nº 19 de 22 de enero).

Real Decreto 285/2004, de 20 de febrero, por el que se regulan las condiciones de homologación y convalidación de títulos y estudios extranjeros de educación superior (B.O.E. nº 55 de 4 de marzo).

Real Decreto 55/2005, de 21 de enero, por el que se establece la estructura de las enseñanzas universitarias y se regulan los estudios universitarios oficiales de Grado (B.O.E. nº 21 de 25 de enero).

Real Decreto 56/2005, de 21 de enero, por el que se regulan los estudios universitarios oficiales de Posgrado (B.O.E. nº 21 de 25 de enero).

Real Decreto 1509/2005, de 16 de diciembre, por el que se modifican el Real Decreto 55/2005, de 21 de enero, por el que se establece la estructura de las enseñanzas universitarias y se regulan los estudios universitarios oficiales de grado y el Real Decreto 56/2005, de 21 de enero, por el que se regulan los estudios universitarios oficiales de posgrado (B.O.E. nº 303 de 20 de diciembre).

Real Decreto 189/2007, de 9 de febrero, por el que se modifican determinadas disposiciones del Real Decreto 56/2005, de 21 de enero, por el que regulan los estudios universitarios oficiales de Posgrado (B.O.E. nº 36 de 10 de febrero).

Real Decreto 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales (B.O.E. nº 260 de 30 de octubre).

De aprendiz a mercader: El factor en el comercio internacional inglés del siglo XVI

J. Lanero Fernández

juan.lanero@unileon.es

E. Ortega Montes

Universidad de León

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

La aparición de la figura del factor está relacionada con el surgimiento del mercader sedentario. El empleo de factores pasó a ser necesario cuando un mercader aumentaba la escala de sus operaciones y cuando comerciaba con varios países al mismo tiempo. Los factores que vivían y trabajaban en el extranjero eran empleados de sociedades por acciones, mercaderes o consorcio de mercaderes. El factor en sentido genuino podía alternar sus funciones de agente comisionado con el comercio por cuenta propia. El uso de aprendices como factores, al final de una etapa de

The appearance of factors was related to the new figure of sedentary merchants. Factors became necessary when a merchant increased the bulk of his operations and when they traded with various countries at a time. Factors living and working abroad were employed by societies, individual merchants or groups of merchants. A genuine agent could alternate his duties as a commissioned agent with his own trading activities. It was usual that apprentices played the role of factors towards the end of their period of

* Ponencia presentada en el *V Encuentro de trabajo de historia de la contabilidad: Cervantes y la Real Hacienda*, Universidad de Castilla-La Mancha, Toledo, abril 2005.

aprendizaje, parece que fue una práctica corriente. Los enviaban al extranjero para que adquiriesen experiencia y completasen su educación comercial. El aprendiz no podía comerciar por cuenta propia sin el permiso del patrón que, en cierto modo, era responsable de las acciones de sus aprendices. El conocimiento que tenía el factor del mercado extranjero influía en el patrón a la hora de decidir qué mercancía exportar. Los factores, además de redactar cartas, debían llevar la contabilidad, lo que implicaba conocimientos de teneduría de libros, cambio de divisas y letras de cambio. Las condiciones del comercio exterior fueron acrecentando la responsabilidad del factor y creando nuevos problemas de representación que no tienen equivalencia en otras relaciones comerciales de la época.

Palabras clave: mercader, factor, comercio exterior, compañía.

apprenticeship. They were sent overseas in order to gain experience and complete their commercial education. An apprentice could not trade for his own without his merchant's permission who, to certain extent, was responsible for the apprentices' actions. The knowledge an agent had about a foreign market used to have an influence on the merchant's decision about which goods should be exported. Factors, apart from writing letters, should keep books of accounts, which implied a knowledge of bookkeeping, foreign currencies and bills of exchange. Foreign trade conditions increased factors' responsibilities and created new representation problems which have no equivalence in other commercial relations of the period.

Key words: merchant, agent, foreign trade, company.

I

La organización del comercio exterior inglés de la segunda mitad del siglo XVI no se ha estudiado con la profundidad que, por su interés y relevancia, merece. Esa falta de interés por los detalles más delicados de la organización comercial que observamos en los trabajos sobre comercio exterior inglés, quizá pueda deberse a dos circunstancias relacionadas entre sí.

En primer lugar, los historiadores se han sentido más atraídos por las sociedades comerciales que por los mercaderes a título individual. Cuando estas Sociedades, o Compañías, eran de capital social y, por tanto, comerciaban como empresas, su estudio implicaba, necesariamente, un análisis sobre la organización y dirección de este tipo de comercio. No estaba permitido que un mercader, a modo personal, realizara actividades comerciales dentro del área de monopolio de la Compañía, salvo que tuviera autorización expresa de ésta. En efecto, la relación del mercader con esas sociedades es de accionista, comerciante privado autorizado o, en algunos casos, empleado de la Compañía. Igualmente, el mercader, en su condición de miembro del Tribunal de Ayudantes, o de la Asamblea General, tenía su función en el diseño de la política comercial de la Compañía, si bien el comercio efectivo que se derivaba de esa política lo

dirigían los notables de la misma. El mercader que era miembro de una Compañía fusionaba, en cierto modo, su personalidad comercial con la personalidad jurídica que la Compañía tenía en virtud de su licencia. Así pues, las diferentes ramas del comercio que eran monopolios, o que dominaban ciertas Compañías, se pueden estudiar mediante el análisis de las mismas. Siempre que las fuentes sean las adecuadas, lo que no suele ser frecuente, el estudio de esas Compañías podría mostrarnos cómo se organizaba y gestionaba el comercio.

Este enfoque de la organización y práctica comerciales a través de la Compañía, deja de ser satisfactorio en el caso de que el comercio estuviera bajo el control y monopolio de una Compañía regulada por la Corona, pues emitía normas por las que se debían regir sus miembros para llevar los negocios, aunque, dentro de esa normativa, podían comerciar libremente.

Es cierto que las ordenanzas de las Compañías reguladas aclaran, en cierta medida, las prácticas comerciales de sus miembros. Las ordenanzas de los *Merchant Adventurers*, por ejemplo, documentan la existencia de consorcios formados por sus miembros y el uso de factores o agentes¹. No obstante, esas ordenanzas no dicen demasiado sobre la relación entre los socios, o entre mercaderes y factores. No podía ser de otra manera; la Compañía regulada no se ocupaba de esos asuntos, salvo que incurrieran en algún tipo de violación de las ordenanzas. Así pues, cuando un tipo de operación comercial estaba bajo control de una Compañía regulada, la historia de ésta, en cuanto Sociedad, nos dice muy poco de la actividad comercial de sus miembros o de la forma en que la llevaban. En el caso de que las Compañías no controlasen alguna clase de comercio, su organización sólo puede inferirse mediante el estudio de los mercaderes y factores implicados en ese comercio.

En segundo lugar, el enfoque directo de la organización comercial, a través del estudio de los mercaderes y de sus relaciones con los factores, ha estado entorpecido por la preocupación por las Compañías y por las dificultades inherentes a ese enfoque. Son dificultades que surgen no tanto por la complejidad de los problemas que se van suscitando, cuanto

¹ Véase W.E. Lingelbach, "The Internal Organization of the Merchant Adventurers", *Transactions of the Royal Historical Society*, 15 (1902), pp. 1-45. Douglas R. Bisson, *The Merchant Adventurers of England: The Company and the Crown, 1474-1564*, Newark: University of Delaware Press, 1993.

por la falta de los conocimientos necesarios para una comprensión plena de esos problemas. En realidad, es un problema de fuentes. Las Sociedades mercantiles habitualmente dejan pruebas documentales de su existencia. Y el interés que despiertan viene motivado por esas pruebas. Los mercaderes, a su vez, también dejan constancia de sus actividades, aunque suelen ser registros fragmentados y, en cierta medida, marginales. Con frecuencia no son los registros de la propia contaduría, toda vez que, del siglo XVI, no se conservan demasiados libros contables de mercaderes o correspondencia con sus factores.

Por consiguiente, las actividades de un mercader hay que reconstruirlas mediante los libros portuarios, testamentos y casos presentados ante los tribunales de justicia, de modo especial, ante el Alto Tribunal del Almirantazgo (*High Court of Admiralty*). Todas estas fuentes tienen sus dificultades y no menos peligros. Los libros portuarios están incompletos y, en ocasiones, llenos de inexactitudes. Los testamentos pueden contener una estimación demasiado optimista de los recursos del mercader, más que una relación imparcial de en qué consisten esos recursos. Los casos judiciales pueden revelar la patología, pero nos dicen muy poco de la fisiología del cuerpo mercantil. Tampoco conviene exagerar demasiado las cosas, pues los casos judiciales, a la hora de diagnosticar la enfermedad, forzosamente tenían que referirse al funcionamiento de un cuerpo sano. Así, los archivos de casos judiciales aclaran, aunque sea de modo irregular, la relación entre mercader y factor, base importante de la organización comercial del siglo XVI inglés.

II

La aparición de la figura del factor, hasta llegar a ocupar una posición de importancia en la organización del comercio exterior, tiene que ver con el surgimiento del mercader sedentario. Algunos historiadores parecen distinguir tres etapas en la evolución de la práctica comercial.

En la primera etapa, la del mercader viajero, éste lleva sus mercancías a un mercado extranjero, las vende, y luego regresa con los productos que haya podido comprar. En la segunda, la del mercader sedentario, éste permanece en su casa y confía su mercancía a un vendedor (patrón del barco, sobrecargo o factor), que la vende, regresando con otros productos. Por último, está el mercader que sigue siendo sedentario,

pero que envía su mercancía a un factor, que reside en el extranjero, que la vende y garantiza el envío de cargamento².

Es posible que esta clasificación parezca demasiado simple y esquemática. Y, en cierto modo, lo es, pues nos encontramos ante unas divisiones demasiado definidas en el tiempo. Sin embargo, teniendo presente que se valora la complejidad de la organización, y que sus diferentes etapas parecen solaparse, esta retrospectiva parece darnos una buena indicación de cómo los mercaderes reaccionaron ante las condiciones cambiantes del comercio exterior durante un largo período. De igual modo, los gobiernos reaccionaron ante las necesidades cambiantes con la creación de la figura del embajador en residencia.

En la segunda mitad del siglo XVI, el mercader navegante había perdido importancia a favor del sedentario. Ello no implica que los mercaderes ingleses no se desplazaran a Amberes cuando esa ciudad era el centro comercial y de venta de la Europa Occidental y de la Compañía de los *Merchant Adventurers*. Sería erróneo, no obstante, deducir que sus miembros comerciaban personalmente. Parece que, por lo general, lo hacían a través de factores. Existen indicios de que era una práctica extendida, según se recoge en sus ordenanzas. Los factores representaban a sus patrones incluso ante los tribunales³ y, del mismo modo, los *Merchants of the Staple* podían estar representados por sus factores, o por un abogado, ante los tribunales que su Compañía pudiera tener en el extranjero⁴. Ese no parece que fue el caso del tribunal subsidiario que mantenía la *Eastland Company* en Elbing, con independencia de que sus mercaderes emplearan factores para dirigir sus negocios⁵. En efecto, el empleo de factores pasó a ser necesario cuando un mercader aumentaba la escala de sus operaciones y, en concreto, cuando comerciaba con varios países al mismo tiempo. Le era físicamente imposible comerciar en persona en sus mercados continentales, todo esto con independencia de

² Norman Scott Brien Grass, *The Early English Customs System: A Documentary Study of the Institutional and Economic History of the Customs from the Thirteenth to the Sixteenth Century*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1918.

³ W.E. Lingelbach, ed., *The Merchant Adventurers, Their Laws and Ordinances*, Philadelphia, 1902, p. 20.

⁴ E.E. Rich, *The Ordinance Book of the Merchants of the Staple*. With an Introduction, Cambridge University Press, 1937, pp. 106, 188.

⁵ M. Sellers, ed., *The Acts and Ordinances of the Eastland Company*, London: Royal Historical Society, 1906, pp. 29, 39, 41.

sus deberes cívicos, que le obligaban a permanecer en Londres o en su lugar de residencia.

El mercader que dirigía sus negocios desde casa podía emplear a un factor viajante para administrar sus intereses en el extranjero, aunque éste parece que solo fue el caso de los países en los que era muy difícil, o imposible, contar con un factor residente. Así, la *Russia Company*, que comerciaba en calidad de sociedad por acciones, disponía de factores residentes en Rusia, aunque empleaba factores viajantes para el comercio persa. Estos factores llevaban la mercancía a Persia a través de Rusia, la vendían, compraban productos y regresaban. Estas expediciones comerciales persas podían durar cuatro o cinco años, si bien los factores encargados siempre regresaban. La Compañía no llegó a establecer puestos comerciales permanentes en Persia, ni constituyó ninguna organización comercial constante⁶. De modo similar, mercaderes a nivel individual, o un grupo de mercaderes, empleaban factores viajantes para dirigir sus negocios en el Nuevo Mundo, en donde hubiera sido difícil establecer una organización permanente. El envío de factores viajantes a esas regiones no estaba exento de dificultades.

III

Los factores que vivían y trabajaban en el extranjero eran empleados de sociedades por acciones, mercaderes o consorcio de mercaderes. Así, la *Russia Company* tenía factores en aquel país para que llevaran sus negocios. En ocasiones, aunque no siempre, esos factores eran miembros de la Compañía. Trabajaban en Rusia bajo la supervisión del factor principal, que recibía instrucciones de la *Muscovy House* de Londres. El factor principal y sus subordinados eran los responsables de vender la mercancía de la Compañía y de asegurar el cargamento de regreso. Les estaba prohibido dedicarse a sus propios negocios, aunque en ocasiones lo hicieron⁷. Igualmente, la *East India Company* se sirvió de factores para dirigir sus negocios en las Indias orientales. Estos factores estaban clasificados en cuatro categorías, según sus deberes y

⁶ T.S. Willan, *The Early History of the Russia Company, 1153-1603*, Manchester University Press, 1956, pp. 59-61; 90-91; 145-155.

⁷ *Ibid.*, pp. 29-39.

responsabilidades. Algunos eran designados para ir y regresar en los barcos, aunque otros residían en Oriente. En 1603, la Compañía disponía de factores residentes en Bantam⁸. La Compañía de Levante (*Levant Company*) también tuvo factores residentes en la zona que le da el nombre, mientras comerció como sociedad por acciones. Todos estos factores percibían un sueldo de la compañía a la que servían⁹. Por lo general, no estaban autorizados a comerciar con sus propias mercancías, ni para miembros de la Compañía a modo particular, ni para mercaderes ajenos a ésta. Eran servidores de la Compañía con dedicación exclusiva y, como tales, se diferenciaban de los factores de mercaderes, que comerciaban en ámbitos que no estaban vinculados al control monopolista de una sociedad por acciones.

El factor residente, que era empleado de un mercader o de un consorcio de mercaderes, con frecuencia desempeñaba varias funciones. A veces nos puede parecer que alguien actúa de factor de un mercader londinense cuando, en realidad, es uno de sus socios. Así, por ejemplo, en torno a 1585, se considera que Simon Garroway era factor en Marsella, representando los intereses de Henry Farrington y Compañía. A su muerte, miembros de la administración francesa se quedaron con sus bienes y Henry Farrington se vio obligado a desplazarse hasta allí para recobrarlos. Esto puede parecernos un simple ejemplo de las dificultades que generaba la muerte de un factor en el exterior, aunque Garroway no lo era en el sentido estricto del término¹⁰; era un socio de la Compañía de Henry Farrington, y se le destinó a Marsella para que defendiera los intereses que la Compañía tenía allí¹¹. Esta distribución del trabajo, con un socio en Londres y otro en el extranjero, fue un sistema que se repitió en muchas ocasiones. Un método similar se empleó en el comercio

⁸ [Henry Stevens of Vermont], *The Dawn of British Trade to the East Indies as Recorded in Court Minutes of the East India Company, 1599-1603*. Containing an Account of the Formation of the Company, The First Adventure and Weymouth's Voyage in Search of the North-West Passage, Now First Printed from the Original Manuscript by Henry Stevens of Vermont. With an Introduction by Sir George Birdwood, London: Henry Stevens & Son, 1886, pp. 81-131. Sir William Foster, ed., *The Voyages of Sir James Lancaster to Brazil and the East Indies, 1591-1603*, London: Printed for the Hakluyt Society, 1940.

⁹ Sir William Foster, ed., *The Travels of John Sanderson in the Levant, 1584-1602*. With His Autobiography and Selections from His Correspondence, London: Printed for the Hakluyt Society, 1931, pp. 130-139.

¹⁰ En términos legales, en una sociedad todo socio es titular y agente de todos los demás.

¹¹ High Court of Admiralty, Examinations, 25, 5 de mayo de 1585.

nacional, cuando la Compañía de Pañeros de Shrewsbury (*The Shrewsbury Drapers*) tenía un socio allí y otro en Londres¹². El que era factor, en un sentido genuino, podía alternar sus funciones de agente comisionado con el comercio por cuenta propia. En 1551 Thomas Cranfield era factor de Vincent Randall en Amberes y, al mismo tiempo, se ocupaba de comprar estambre para venderla en Inglaterra. Ocho años después, Thomas Cranfield era mercader por cuenta propia en Inglaterra y disponía de un factor, E. Smith, en Amberes, que, a su vez, comerciaba con sus propios paños¹³. Es posible que Smith actuara, además de para Cranfield, de factor para otros. Un factor, con independencia de que comerciara o no para sí, podía representar a uno o varios mercaderes.

En 1590, el hijo de Thomas Cranfield, Lionel, era aprendiz de Richard Sheppard; tenía entonces quince años. Seis más tarde lo destinaron a Stade, en donde fue factor de su patrón y de su tío, William Cranfield. En 1597, siendo todavía factor de su patrón, comerciaba, por cuenta propia, con paños y comestibles¹⁴. El uso de aprendices como factores, al final de su etapa de aprendizaje, parece que fue una práctica corriente. Los enviaban al extranjero para que adquiriesen experiencia y completasen su educación comercial, en la que el aprendizaje de lenguas era importante. No existen pruebas de que estos muchachos fueran al extranjero para trabajar a las órdenes de un mercader local¹⁵.

El ocho de abril de 1559, Harry Stepney escribía a su patrón, Thomas Sexton, desde Amsterdam:

I am here wythe John Rode at Bord and you shall understand that I go to the skolle to lerne to wrytte duche and to rede yt and to syffer as you have commanded me and for your proffett in tyme to come¹⁶.

Es indudable que el aprendizaje era la instrucción habitual para un factor, aunque Thomas Fuller recoge el caso de William Johnes,

¹² T.C. Mendenhall, *The Shrewsbury Drapers and the Welsh Wood Trade in the XVI and XVII Centuries*, Oxford University Press, 1953, p. 91.

¹³ Historical Manuscripts Commission, *Calendar of the Manuscripts of Major-General Lord Sackville*, Preserved at Knole, Sevenoaks, Kent, Cranfield Papers, 1551-1612, Edited by A. P. Newton, London: His Majesty's Stationery Office, 1940, vol. I, pp. 1-6.

¹⁴ *Ibid*, vol. I, pp. 18-24.

¹⁵ T.C. Mendenhall, *opus cit.*, p. 74.

¹⁶ State Papers, Supplementary, vol. IX, fols. 124-5.

que fue desde Monmouth, su tierra natal, a Londres. Posteriormente, mercó con paños de Gales en Hamburgo:

... flying to London, he became first a Porter, and then (his brains being better than his back) a Factour; and, going over to *Hamborough*, by this industry and ingenuity made such a vent for *Welsh Cottons*...¹⁷

Parece que fue un caso excepcional. El curso normal era el que emprendió el factor Richard Clough, que fue aprendiz de Sir Thomas Gresham. El aprendiz, que podía completar su instrucción actuando de factor de su patrón, no podía comerciar por cuenta propia sin el permiso de aquél. El patrón, en cierto modo, era responsable de las acciones de sus aprendices, según nos enseña el caso de Francis Smith.

En 1553, Francis Smith inició su etapa de aprendizaje con William Heyward para un período de nueve años. A la muerte de Heyward, su viuda, Anne, se casó con Thomas Smith, con el que Francis completó su etapa de instrucción. Estando en el último año, Francis fue a Cádiz "aboute the same his master's onlye busynes and affaires, for the onlye use of his master, and as factor to his master and not otherwise". Siguiendo las instrucciones de su patrón, Francis compró diez toneladas de pasas para enviarlas a Inglaterra. Dado que sabía muy poco del producto, encargó a Richard Alcock que se ocupara de comprarlo. Francis no tenía dinero, al parecer, dado que a su patrón no le fue posible enviar paño a España. Edmund Slutter, Thomas Morgan y Anthony Pilborough le prestaron el dinero. Parte de las pasas se enviaron a nombre de Pilborough, y con su marca de mercader. Las condiciones consistían en que, si Thomas Smith aceptaba las letras de cambio en los catorce días vista de la llegada del cargamento, tendría las pasas; de lo contrario, seguirían siendo propiedad de Pilborough. Tomas Smith murió antes de que la mercancía llegara a Inglaterra.

La muerte de su patrón dejó a Francis en absoluto desamparo. Tuvo que pedir prestados cien ducados a un factor, Benjamin Pynnock, y no hubiera podido abandonar España "[without] the helpe of his father dwellinge in Kent to satisfie his expenses and charges there spent, for that he had nothings to take unto of himselfe". Sacar a su hijo supuso, al

¹⁷ [Thomas Fuller], *The History of the Worthies of England: Endeavoured by Thomas Fuller, First Printed in 1662. A New Edition, with a Few Explanatory Notes by John Nichols*, 2 vols., London, Edinb. & Perth: Printed for F. C. and J. Rivington et al., 1811, vol. II, p. 120.

padre de Francis, treinta libras. Además, éste perdió unas diecisiete libras que su padre había entregado a Thomas Smith para que se las diera a Francis "at the fine of his yeres". A la llegada del cargamento, Pilborough ordenó que las pasas no se entregaran. Slutter y Morgan denunciaron a Francis por el dinero que le habían prestado para su patrón. Desconocemos cómo terminó el caso, pero está claro que el punto de fricción estaba en dilucidar si Francis era todavía aprendiz cuando pidió prestado el dinero. Si lo era, no podía pedir dinero para sí, salvo si tenía permiso de su patrón para comerciar por su cuenta. Carecemos de pruebas que demuestren que tenía ese permiso, y existen muchas que lo presentan como "servant and apprentice", que actuaba bajo las órdenes directas de su patrón. Según la viuda de éste, Francis era "as trewe and faithfull a servant as eny man may retayne and kepe". Puede que fuera verdad, pero lo que el caso nos enseña es que, incluso el aprendiz abnegado que actuaba de factor de su patrón, corría ciertos peligros, aunque no tuviera ni un penique de beneficio -según sostiene Francis-, del dinero y mercancía que pasaban por sus manos¹⁸.

IV

Puede que el aprendiz que oficiaba de factor de su patrón se estuviera preparando para el día en que se convirtiese en mercader y patrón de factores. Ése fue el caso de Lionel Cranfield, que ya hemos mencionado, o puede que sólo fuera factor. La combinación de mercader y factor se daba en muchas ramas del comercio. El ejemplo de los Cranfield se desarrolló en Amberes.

En una fecha imprecisa, entre 1568 y 1569, tres factores, Francis Arbieto, Robert Jaques y Simon Watkins, atracaron el barco *William* en Bayona, en nombre de sus patronos, Richard Foulkes, Richard May, Robert Dove y Thomas Hugget. El *William* fue asaltado, cerca de Belle Ile, por un barco francés que, al parecer, pertenecía al capitán de esa isla, un *destacado* ladrón. Saquearon parte de su cargamento: aceite,

¹⁸ High Court of Admiralty, Examinations, 15, 25 de junio de 1565; 24, 28 de octubre de 1565; 3 de noviembre de 1565. Los testigos diferían en la fecha en la que Francis comenzó su aprendizaje, que pudo ser en 1554 ó cuando partió para España.

hierro, resina y ciento doce pistoletas de oro. Según el carpintero del barco, Arthur Carre, los franceses

... with greate torture and payne wounde a rope abowte this juratts and the residew of his companyes hedds and wrested the same to make them confess where more mony remaynid [so that he thought] they wold have wronged his eyes owte of his hed

No parece que los factores sufrieran pérdidas, aunque el patrón del barco llegó a decir que llevaban mercancía propia, además de la de los mercaderes mencionados¹⁹. De forma similar, a finales de siglo, John Sanderson comerciaba para sí mismo y como factor de la *Levant Company*:

Nowe I safely arived in Ingland the second time from Constantinople, whear nere seven years I had at that time passed of this wourlds pilgrimage; usinge my smaule stocke, had some imployment for Master Cordell and others, with also factorage profitt of fishes teeth. Five per cent, for all the business I did, except Master Cordells, for which I toke what Wm. Aldrich would allowe me²⁰.

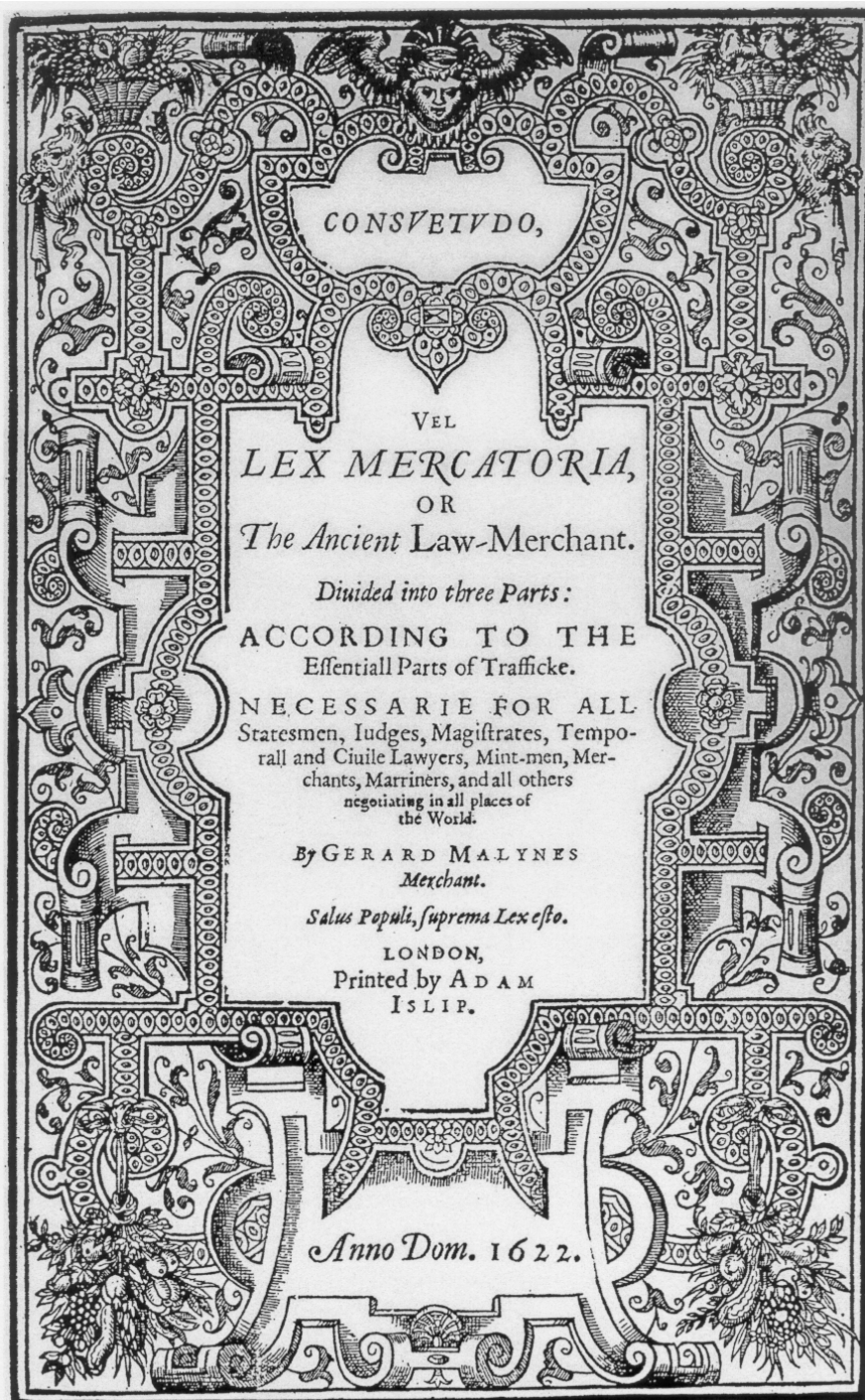
Está claro que se pueden encontrar ejemplos de esta combinación de mercader y factor, aunque no debió ser muy corriente. Las pruebas no son lo suficientemente sólidas como para generalizar, aunque podemos afirmar que el factor que también comerciaba para sí era menos frecuente que el que operaba de forma exclusiva para otros. Puede que existiera cierta renuencia para emplear a un factor que también se ocupara de sus propios negocios, pues es probable que favoreciera sus intereses en detrimento de los de su patrono o poderdante. Además, la bancarrota de un factor, que también tuviera su negocio, podía arrastrar la mercancía de su patrón si no estaba bien diferenciada de la suya²¹.

Gerard Malynes señala en *Consvetvdo, Vel Lex Mercatoria* (1622), que un factor podía vender su propia mercancía a alguien, pagadera en cierto tiempo, y recibir el dinero en el plazo de pago (Figura 1).

¹⁹ High Court of Admiralty, Examinations, 17, 26 de septiembre de 1569.

²⁰ Sir William Foster, ed., *The Travels of John Sanderson in the Levant, 1584-1602*, ed. cit., p. 17.

²¹ No está claro si la legislación moderna al respecto sería de aplicación en el siglo XVI. Cfr. Harold Greville Hanbury, *The Principles of Agency*, London: Stevens & Sons Limited, 1960, p. 6.

Figura 1: Gerard Malynes, *Consuetudo, Vel Lex Mercatoria* (1622)

Mientras tanto, en concepto de otra mercancía, vendida con anterioridad, en nombre del patrón, esa misma persona lo tendría pendiente de pago. En ese caso, según Malynes, el factor debe responder por ese dinero que se le adeuda a su patrón, aún cuando no sea capaz de recuperarlo:

If a Factor doe sell goods to another man payable at time for his owne account and reciueth the money for the same at the time of payament, and in the meane time letteth other mens monyes remaine in that mans hand vn timer paid for goods by him formerly sold; this Factor is to be answerable for taht money vnto those other men, although hee should neuer recouer one penny of it. For hee cannot (without fraud) beare with the non-payment of other mens monies after they be due, and procure the payment of his owne money, to another mans losse and preiudice²².

Este conflicto de intereses entre el factor como comerciante y el factor en su condición de tal, puede surgir con facilidad cuando ambos papeles recaen en la misma persona.

Este factor, comercie o no para sí mismo, podía representar a un mercader o a varios. Así, Blase y John Freman, que actuaron de factores de Thomas Sexton en Danzig, también representaron a otros comerciantes, aunque tuvieron la oportunidad de hacerlo para los familiares de Sexton. Estos dos factores eran hermanos. Blase, que era el mayor, ostentaba una especie de prevalencia, lo que explica que, al escribir a su patrón, diga: "I have lay dyne for you". Mientras que su hermano señala: "me brother have layden for you"²³. En este respecto, difieren de los dos factores de Sir Roger Martin en Hamburgo, hacia 1570, que tenían la misma posición²⁴. Un mercader debía tener gran experiencia de comerciante, y a gran escala, para emplear a dos factores en la misma plaza. Sexton lo hizo en Danzig. Su factor en Cádiz, George Lawson, también lo era de, al menos, otro mercader. De modo parecido, el factor de Sexton en Lisboa,

²² [Gerard Malynes], *Consvetvdo, Vel Lex Mercatoria, or The Ancient Law-Merchant*. Diuided into three parts: According to the Essentiall Parts of Trafficke. Necessary for All Statesmen, Iudges, Magistrates, Temporall and Ciuile Lawyers, Mint-men, Merchants, Marriners, and All Others Negotiating in All Places of the World. By Gerard Malynes, Merchant. Salus Populi, Suprema Lex esto. London: Printed by Adam Islip, 1622, pp. 112-113.

²³ State Papers, Supplementary, vol. IX, fols. 13-14, 41, 51.

²⁴ T.S. Willan, *The Early History of the Russia Company, 1553-1603*, ed. cit., p.

trabajaba para más de un mercader²⁵. La práctica de comerciar en varios lugares al mismo tiempo debió significar que únicamente los mercaderes más importantes operaban a un nivel que les permitiera monopolizar los servicios de un factor en cada uno de estos centros comerciales.

Según Malynes, "Factors doe deale most commonly for diuersmen..."²⁶. En efecto, así sucedía. En 1588, Thomas Alabaster era factor en España de Robert Brooke, Hugh Lea y otros mercaderes. Por culpa de la Armada Invencible, no era un momento demasiado propicio para el comercio inglés en España. El astuto Alabaster se sirvió de un francés para comprar y vender la mercancía²⁷. En 1593, Richard Billett era factor en Caen de Randolph Symes, Robert Bromley y Thomas Tidder, para los que compraba telas. También era factor de otros mercaderes ingleses, como Mr. Hawes de Londres, a quien se lo había recomendado el propio Bromley²⁸. En ocasiones, un factor parecía actuar para cierto número de mercaderes, si bien, en la práctica, lo hacía para un consorcio.

En 1585, William Resould era factor en España y Portugal de Oliver y Nicholas Stile, Simon Lawrence y Henry Colthurst. En realidad, estos mercaderes constituían la sociedad de Henry Colthurst y Compañía²⁹.

V

El factor, con independencia de que estuviera al servicio de uno o varios mercaderes, se ocupaba, fundamentalmente, de vender y comprar. Recibía y vendía la mercancía de su patrón al mejor postor, y compraba y enviaba la mercancía que su patrón le ordenaba. Puede parecer una acción mecánica. No lo es. El factor no era un agente pasivo; naturalmente, no decidía la política de su patrón, aunque el

²⁵ State Papers, Supplementary, vol. IX, fols. 22, 103-104.

²⁶ Gerard Malynes, *opus cit.*, p.112.

²⁷ High Court of Admiralty, 27, 14 de marzo de 1588.

²⁸ *Ibid.*, 30, 13-14 de marzo de 1593 y 14, 16 y 23 de mayo de 1593.

²⁹ *Ibid.*, 26, 19 de enero de 1587. *Calendar of State Papers, Domestic Series of the Reign of Elisabeth, 1591-1594*, Preserved in Her Majesty's Public Record Office, Edited by Mary Anne Everett Green, London: Longmans, Green, Reader and Dyer, 1867, p. 66. Court of Requests, Proceedings, 75/30.

consejo e información que le suministraba, influía. Su relación con el patrón era, a pequeña escala, semejante a la que tenían los ministros con la reina. El conocimiento que tenía el factor del mercado extranjero influía en el patrón a la hora de decidir qué mercancía exportar.

Blase Freman, por ejemplo, aconsejó a su patrón, Thomas Sexton, sobre qué paños eran los mejores para vender en Danzig. Con frecuencia era muy crítico con la mercancía que le enviaba, y se sorprendía de que Sexton mandara "soche begery ware", como algodón comido por los gusanos. Además, le suplicaba "for lofe of God" que no enviara más. Freman no veía la forma de comprar hilo de cable, para el que necesitaba dinero en metálico, cuando no recibía más que paños en mal estado que no podía vender. Así mismo, el factor suministraba información de los precios y cantidades de los productos extranjeros disponibles para su envío a Inglaterra. Semejante información influía en el mercader a la hora de decidir sus importaciones. De vez en cuando, el factor no sólo tenía que suministrar la mercancía, sino también intervenir en su fabricación, y de ese modo, Blase Freman compró hilo de cable en Danzig y lo tuvo que convertir en cables y cabos antes de su envío a Inglaterra³⁰. Puede que fuera excepcional que los factores se responsabilizaran de los productos que enviaban pero, cuando menos, tenían que cerciorarse de que estaban listos para el embarque. En Marruecos, los factores tenían que supervisar "the cranage, paperinge, thredinge, custuminge and shipping" del azúcar³¹.

Toda esta actividad implicaba gran cantidad de correspondencia, de la que se conserva muy poca. Al mismo tiempo que la mercancía de un mercader se distribuía en varios barcos, por razones de seguridad, el factor redactaba sendas cartas suministrando esa información y enviándolas en barcos diferentes. Entre el 27 de junio y el 4 de julio de 1557, Blase y John Freman escribieron quince cartas a su patrón, que salieron de Danzig en, al menos, siete barcos. Estas cartas no eran idénticas, pero cada una contenía la misma información. Una carta describía, además de la mercancía de Sexton en el barco que la llevaba, la mercancía de los otros barcos. Así, la mayoría de las cartas daban una información detallada de todos los envíos de Freman³².

³⁰ State Papers, Supplementary, vol. IX, fols. 8-14.

³¹ High Court of Admiralty, Examinations, 16, 3 de enero de 1569.

³² State Papers, Supplementary, vol. IX, fols. 38-53v.

Sería interesante saber si los factores empleaban a escribientes para su correspondencia. No parece que fuera el caso de los Freman. A veces, los factores empleaban a sirvientes, aunque no están claras las tareas que les encomendaban³³.

Además de redactar cartas, los factores debían llevar la contabilidad, lo que implicaba tener conocimientos de teneduría de libros, cambio de divisas y letras de cambio. Desafortunadamente, poca información nos ha llegado al respecto.

VI

Es indudable que el factor adquiría conocimientos de la práctica comercial durante los primeros años de su instrucción. Parte de ese conocimiento le venía dado por la práctica y por la enseñanza oral. Resulta más dudoso que el factor lo adquiriese en la lectura de tratados publicados.

En la década de 1550, el factor podía estudiar contabilidad sirviéndose del libro de James Peele, *The maner and fourme*, aparecido en 1553. Este tratado dispone de un modelo de libros de cuentas, referentes a un tal Fraunces Bonde, tendero de Londres. Hay que admitir, no obstante, que poco podía extraer de este libro un factor inmerso en el mercado internacional³⁴. Años más tarde, y también de la mano de James Peele, el factor pudo buscar instrucción en su segunda obra: *The Pathe waye to perfectnes*, publicada en 1569. El modelo de libros de cuentas es mucho más elaborado, y corresponde a un tal Frauncis Twyforde, ciudadano y mercero de Londres³⁵.

³³ High Court of Admiralty, Examinations, 26, 13 de enero de 1587.

³⁴ [James Peele], *The maner and fourme how to kepe a perfecte reconyng, after the order of the moste worthie and notable accompte, of Debitour and Creditour, set foorthe in certain tables, with a declaration therunto belongyng, verie easie to be learned, and also profitable, not onely unto suche, that trade in the facte of Merchaundise, but also unto any other estate, that will learne the same*, 1553. Imprinted at London, by Richard Grafton, printer to the Kinges Maiestie. Cum privilegio ad imprimendum solum.

³⁵ [James Peele], *The Pathe waye to perfectnes, in th'accomptes of Debitour, and Creditour: in manner of a Dialogue, very pleasaunte and proffitable for Merchauntes and all oth' that minde to frequente the same: once agayne set forthe, and verie muche enlarged*. By James Peele Citizen and Salter of London, Clercke of Christes Hospitall, practizer and teacher of the same. Imprinted at London, in Paules Churchyarde. By Thomas Purfoote, dwellinge at the signe of the Lucrece. Wisdome and Science, Preuent Indigence, 1569 (fechaado a mano, de forma errónea, en 1566).

A buen seguro que los factores tuvieron la oportunidad de aprender bastante más al leer el tratado de John Weddington, *A breffe instruction*, publicado en Amberes en 1567. Debemos tener presentes varios aspectos de este tratado³⁶. John Weddington fue factor de Sir Thomas Gresham y, posteriormente, se convirtió en mercader. Su obra se imprimió en Amberes, pues allí era donde ejercía la representación de los intereses del destacado mercader inglés. Y en su libro, como era de esperar, existe un apartado específico en el que se ocupa de la contabilidad que deben llevar los factores.

Sin embargo, no se publicó ningún manual para factores, de carácter general, hasta la aparición, en 1589, de *The marchants avizo*, escrito por "[that] hartie wellwiller in Christ. I. B. Marchant"³⁷. Se trata de un tratado escrito por John Browne, mercader de Bristol, que tenía intereses comerciales en España y Portugal. Las instrucciones que recoge son válidas para cualquier factor, con independencia del país en el que esté destinado.

The marchants avizo (Figura 2) está pensado para los hijos y sirvientes de los comerciantes en su primer viaje al extranjero. Es ciertamente moralizante en el tono, y hace hincapié en la necesidad de la oración diaria y en evitar las tentaciones de este mundo. En consecuencia, el factor debe

First seeke the kingdome of God and the righteousnes thereof: and then all things shall be giuen the that thou hast neede of.

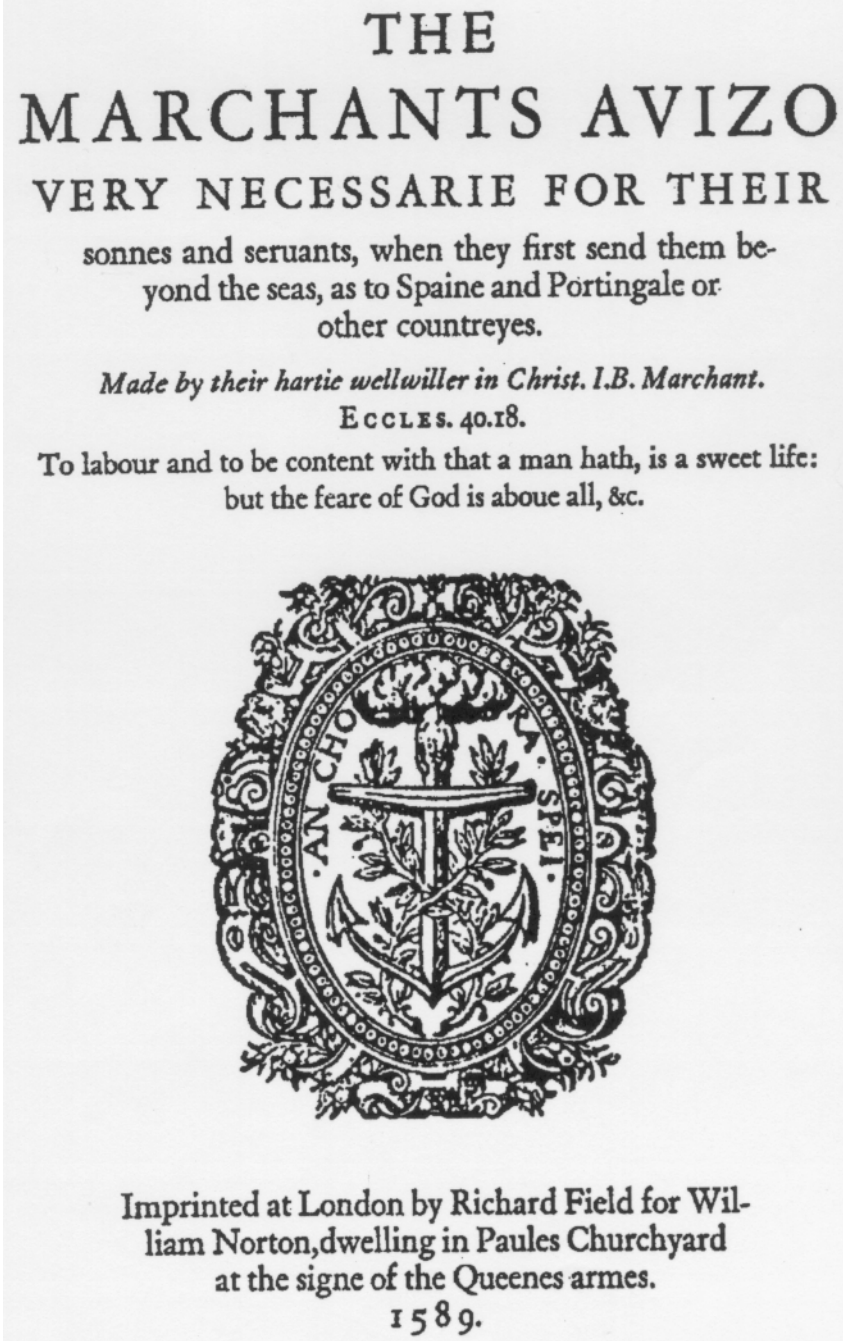
Y se le exhorta:

Be not greedy nor in lust after that, which is both displeasent vnto God; hurtfull to thy body; an enemy to thy soule; and a shortner of thy life: which is, Wine, Wealth and Women³⁸.

³⁶ [John Weddington], *A breffe instruction, and manner, how to kepe, marchantes bokes, of Accomptes, After the order of debtor and creditor*, as well for proper accomptes, partable, factory, and other, & c. Verry nedefull to be knowen, and vsid of all men, in the feattis of marchandize. Nowe of late newly, set forthe, and practisyd. By Iohan Weddington cyttizen of London. Prenttyd in Andwarpe by Petter van Kerberghen, 1567.

³⁷ John Browne, *The marchants avizo*. Cfr. Juan J. Lanero Fernández, *De cómo los ingleses deben gestionar sus negocios en la península ibérica: The marchants avizo (1589)*, Universidad de León, 1995. En el estudio introductorio se da cuenta de la biografía del autor del manual y se estudian las numerosas ediciones que conoció la obra.

³⁸ Juan J. Lanero Fernández, *opus cit.*, Anexo I, pp. 55-56.

Figura 2: John Browne, *The marchants avizo* (1589)

Reconstrucción de la primera edición desaparecida.

El ansia de dinero puede incluirse en los pecados de la carne, aunque, en realidad, *The marchants avizo* advierte que la devoción es una ayuda valiosa para alcanzar la prosperidad material.

A un nivel más práctico, la obra aconseja al joven factor sobre cómo tratar a los mercaderes extranjeros y a los ingleses de la competencia. Además, proporciona ejemplos de instrumentos del comercio: conocimiento de embarque, letra de cambio, poder notarial, pagarés, póliza de seguros y la estructura de una cuenta española:

Here followeth the forme of a Spanish accompt and howe to make a bill of lading, a letter of remembrance, a bill of exchange, a bill of debt, an acquittance, a letter of Attorney, an obligacion, and a Policie for assurance. & c.³⁹

Quizá la sección más importante sea la que está dedicada a modelos de cartas que el factor debe utilizar para escribir a su patrón y también "[to] instruct yong nouices, to vse greater breuitie in their writings then commonly they are wont"⁴⁰.

La primera carta se ocupa, y además de modo apropiado, de que el barco en el que viaja el factor sea conducido a un puerto erróneo. Al llegar a su destino, el factor deberá informar a su patrón de su llegada mediante una carta:

Touching Sales or Implements [purchases], I doe vnderstand that it wil not fall out so well as I wished or hoped it would: but I will do my verie best indeuour for you according as time serue⁴¹.

El patrón, una vez que ha sido advertido de ponerse en lo peor, está preparado para recibir carta de su factor en la que le describa qué mercancías se han comprado y vendido y a qué precio. Una carta subsiguiente le dará detalles de los productos que el factor ha enviado. Se insiste en que la brevedad de estas cartas es suficiente hasta que el factor, por la práctica, aprenda a escribir las suyas propias. Puede que la brevedad no permita escribir todo lo que el factor desea decir a su

³⁹ *Ibid.*, Anexo I, pp. 26-53.

⁴⁰ *Ibid.*, Anexo I, Dedicatoria, y pp. 12-18.

⁴¹ *Ibid.*, Anexo I, p. 13.

patrón, pero estas cartas son fiel reflejo de la clase de correspondencia que utilizaban los factores isabelinos.

El factor debe ejercer diligencia, consciencia, silencio y paciencia, según le ordena *The marchants avizo*; aún así, su posición no era nada fácil. Algunas de las dificultades podían surgir de la relación legal entre el factor y su patrón. Este aspecto -interesante a la vez que oscuro- no se ha analizado, aunque tiene importancia para comprender los entresijos de la organización comercial.

Según Gerard Malynes, existe una diferencia clara entre un factor y un sirviente:

The difference betweene a Factor and a Seruant consisteth chiefly in this, That a Factor is created by Merchants Letters, and taketh Salarie or prouision of Factoridge: But a Seruant or an Apprentise, is by his Master entertained, some receiuing wages yearely, and some others without wages⁴².

Además,

A Factor is bound to answere the losse which happeneth by ouerpassing or exceeding his Commission; whereas a Seruant is not, but may incurre his Masters displeasure. For albeit that the Spanish Prouerbe is *Quien Passa commission, pierde Prouision*, that hee that exceedeth his Commission shall lose his Factoridge⁴³.

Es probable que esta distinción entre el factor y el sirviente, en la práctica, sea una diferenciación entre el factor y el aprendiz que actúa como factor. Fuera de factor y aprendiz, el empleo de sirvientes, en el sentido que Malynes concede al término, no parece que fuera frecuente. El problema real es el que concierne a la responsabilidad y obligaciones del factor.

La afirmación de Malynes de que el factor "[was] created by Merchants Letters", conlleva que la designación del factor se fundamenta en un instrumento escrito formal, aunque dudamos de que siempre fuera así. Un proceso judicial ante el Alto Tribunal del Almirantazgo (*High*

⁴² Gerard Malynes, *Consvetvdo, Vel Lex Mercatoria*, ed. cit., p. 111.

⁴³ *Ibid.*

Court of Admiralty), de 1594, provocó varias y contrapuestas opiniones al respecto. George Clough sostenía que un factor

... must have his power of factoridge eyther in writinge or by letters of advice, excepte a marchante put suche truste in his factor that he referieth all to his discretion by worde of mouthe, without writing, which is not usuall.

De igual modo pensaba James Askewe, que sostenía que un hombre debe tener autorización, por carta o escrito, antes de convertirse en factor de un mercader, si bien éste puede autorizar a su factor de palabra.

Según John Stokes, muchos factores eran designados sin ninguna autorización escrita, pues les bastaba que se les reconociera como tales.

John Burd va más lejos. Defiende que no sólo es innecesario designar a un factor por escrito, sino que esto, en sí mismo, no lo convierte en factor. La prueba real era más sencilla; si un mercader encomendaba su mercancía a una persona y le daba instrucciones para que la vendiera, esa persona se convertía en factor del mercader. Así, Robert Walde consideraba "a factor to be one that doth business for a marchante and hath allowance for his factoridge"⁴⁴.

Está claro que la prueba de la condición de factor no se basaba en una designación escrita, sino en las acciones del factor. Si una persona actuaba para y en representación de un mercader, se le consideraba su factor. En la práctica era una costumbre que funcionaba. Una persona podía ser factor sin autorización escrita, del mismo modo que alguien podía, y puede, ser inquilino sin contrato formalizado.

Con independencia de que fuera o no designado, el factor necesitaba recibir instrucciones de su patrón. Parece que existía el acuerdo de que el factor que se apartaba de esas instrucciones, lo hacía a sus expensas. Así lo advierte *The marchants avizo*:

Firstly carie this for an especiall note, that whensoever you haue dealings for anie marchants, you do in all things and euerie point obserue according to

⁴⁴ High Court of Admiralty, Examinations, 31, 10 de junio de 1594 y 10, 11, 21 y 29 de octubre de 1594.

their comision and direction. For although I knowe, it will sometimes seeme to your selfe, that you shall better please your marchant, not to buy those wares which he appointeth, because of the dearenesse of them: yet (I say) you shall giue euer more best contentment to your marchant and saue your selfe harmelesse, when you followe his owne order and remembrance⁴⁵.

Del mismo modo, Malynes cita varios ejemplos de las penas que pueden padecer los factores que desobedecen las instrucciones de sus patronos. Así pues,

If a Factor doe sell a commoditie vnder the price limited vnto him; he is to make good the losse or difference of the price, vnlesse he can giue a sufficient reason of his doing so: wherein hee is to consider the disposition of the Merchant for whom hee dealeth...

Si un patrón ordena comprar una mercancía a su factor, y éste la comprara a precio más alto del estipulado por aquél, puede que se tenga que quedar con ella si su patrón la rechaza. Todo esto, al menos en teoría, puede ser cierto pero, en la práctica, como el propio Malynes admite, es imposible que un patrón dé instrucciones sobre todos los aspectos, por lo que resulta conveniente que el mercader elija un buen factor para conferirle amplios poderes:

This Good Factor therefore may bee trusted, and all Commissions giuen vnto him may be ample, with addition of these words, Dispose, doe & deale therein as if it were your owne; & this being so found; the Factor is to be excused, although it should turne to losse, because it is entended hee did it for the best according to his discretion, which is and ought to be the truest director, making a conscience to see their Masters losse, if they can preuent it⁴⁶.

El mercader se arriesgaba si otorgaba al factor plenos poderes, pues podía afectar a la situación legal de la mercancía. En efecto, cuando un factor disponía de esos poderes, la propiedad de la mercancía se transfería al patrón una vez que se estampaba su marca de mercader. Ése no era el caso de cuando el factor sólo disponía de autorización

⁴⁵ Juan J. Lanero Fernández, *opus cit.*, Anexo I, p. 10.

⁴⁶ Gerard Malynes, *Consvetvdo, Vel Lex Mercatoria, ed. cit.*, pp. 111-113.

limitada. La concesión de total discreción a un factor, según parece, era excepcional.

El factor que recibía instrucciones de su patrón y las ejecutaba, quedaba libre de toda responsabilidad, aunque en la práctica podía verse en apuros si el patrón cuestionaba su buena fe. En 1565, John Broke acordó con John Bancks que fuera su factor en España. Broke explicaría más tarde que Bancks

... was no generall factor, but a speciall or particular doer or attorneye [for him], to doe suche his affaires in Spaine as he (...) should and doe geve him the saide Bancks from time to tyme in particular commission or lettres missives or other wise.

Pues bien, el 5 de febrero de 1565, Broke escribió a Bancks pidiéndole que pagara una deuda de tres mil *livres tournois* a Peter Cole. A su decir, Broke "[was] verye sorrye that he ys soe longe unepayde". En caso de que fuese necesario, Bancks podía cargarle quinientos o seiscientos ducados al cambio, con el fin de liquidar la deuda. Bancks pagó lo que Broke debía y regresó a Inglaterra, pues Broke pensaba que "maybe yowe have bynne long ther abowghte lytell to my proffyte as yt aperes".

Conviene, no obstante, que observemos el desarrollo de los hechos. Siguiendo las instrucciones de Broke y utilizando su carta como autorización, Bancks pidió prestados seiscientos ducados en nombre de su poderdante, que utilizó para saldar su deuda. De los seiscientos ducados, doscientos se los prestó Nicholas Atkins, al que Bancks extendió dos letras de cambio pagaderas por Broke. Sin embargo, éste se negó a aceptarlas con la excusa de que Bancks no había utilizado el dinero según sus órdenes. Atkins inició acciones legales contra Bancks en España y, posteriormente, denunció a Broke por los doscientos ducados.

Broke, que no lo tenía fácil, declaró que era costumbre entre mercaderes

... that if a generall factor doe send lettres of exchange to his master, where business he procurethe, for the payment of eny money, that then the said master uppon receipte of the saide lettres is bounde to the payment of the said money. And the like custom hathe place when a particuler factor observing and fulfillingge the particuler commission of his master hathe in that respect taken upp money by exchange, and therewith chardgithe by his lettres of exchange his master or him whose busines in particuler he procurethe.

Banck había cumplido la función para la que su patrón lo había comisionado. No parece que se apropiara del dinero en beneficio propio y, aunque lo hubiera hecho, es probable que Broke hubiese tenido que devolvérselo a Atkins, y luego denunciar a Bancks. El veredicto condenó a Broke a pagar a Atkins la cantidad de cuarenta y tres libras 8 s. 9 d. Ignoramos por qué se fijó esa cantidad, pues el ducado, al cambio, equivalía a 6 s.⁴⁷

La normativa de aduanas se invocaba con cierta frecuencia, y podía dar alguna protección a los factores, pero no era de aplicación en todas las operaciones. Así, es difícil averiguar qué se podía inferir, por ejemplo, ante el caso de Richard Butler que, en 1574, era factor en España de Robert Warner, del que recibió cuarenta piezas de paño de Kersey. Butler tenía que venderlas y enviar el importe en metálico o en pagaré a cobrar en destino. En Bayona vendió treinta y cinco a siete ducados y cuarto; las cinco restantes las vendió a un mes vista: cuatro a ocho ducados y cuarto, y una a ocho. Después de pagar trece ducados y siete reales por el flete, la aduana y otros impuestos, Butler intentaba enviar el resto del dinero obtenido por las treinta y cinco piezas de Kersey. Según su propio relato, él y otros mercaderes ingleses se dirigían, en Bayona, hacia el barco *Jonas*, cuando se vieron perseguidos por soldados españoles. Sabían que era delito sacar dinero español del país y que, en el caso de que algún extranjero "be taken soe doinge, he loosethe not onelye the monye, but allsoe all his goodes in that cuntrye and (...) his bodye is subjecte to punishment there appoynted for felones"⁴⁸. Ante esta tesitura, Butler y los demás arrojaron el dinero al mar; los registraron pero nada les fue encontrado. Warner denunció a Butler alegando que era frecuente sacar dinero de España, que la justicia española nunca había sorprendido a nadie con dinero y que, a fin de cuentas, nadie había perseguido a Butler. Éste aceptó responder por las cinco piezas vendidas a crédito, pero la decisión se volvió en su contra. Tuvo que pagar a Warner el total de las cuarenta piezas, estimado en ochenta libras, una vez deducidos los gastos. No se dieron razones para adoptar esta decisión. La escasez de pruebas irrefutables indica que el veredicto se basó en que,

⁴⁷ Citado en T.S. Willan, *Studies in Elizabethan Foreign Trade*, Manchester University Press, 1959, p. 23. Véase también High Court Of Admiralty, Examinations, 16, 16 de abril de 1567; 11, 23 de octubre de 1567, 25 de noviembre de 1567, 24 de enero de 1568. Libels, 38, nos. 41, 42; 39; 39, nos. 75, 95, 107; 40, no. 127.

⁴⁸ Citado en T.S. Willan, *Studies in Elizabethan Trade*, ed. cit., p. 23.

o Butler fue presa del pánico, o ni se estremeció; en que pudo escapar con el dinero para su patrón o en que huyó con el dinero para sí mismo⁴⁹.

La relación del factor con su patrón conllevaba obligaciones que eran complicadas y objeto de polémica. Ésa era la situación cuando el factor trabajaba para un único patrón; cuando lo hacía para varios mercaderes, sus obligaciones eran más complejas. Lo mínimo era que sus operaciones, en nombre de varios mercaderes, podían verse mezcladas, en lugar de mantenerlas separadas. Así, en 1568, Thomas Cartwright era factor en Amberes de Thomas Longton, que debía a Lucas Stayerd ciento sesenta y seis libras por mercancía recibida. Parte de la misma la aprehendió el propio Stayerd, presumiblemente en prenda de la deuda. Al mismo tiempo, Cartwright recibió cuarenta piezas de paño de Kersey, por comisión, de Stephen Woodroff, que entregó a Stayerd con la confianza de "to advoyde the utter losse of them that ellse myght have happenid by the generall arrest there made by the Duke of Alva". Stayerd interpretó que las piezas pertenecían a Longton y que se las habían dado como pago, o parte del pago, de la deuda de éste. Desconocemos el veredicto del caso judicial de Woodroff contra Longton, si bien el caso mismo demuestra que un factor que representara a dos mercaderes podía mezclar sus negocios respectivos⁵⁰.

El factor que representaba a varios mercaderes también podía verse involucrado en dificultades legales por la propiedad de la mercancía que pasaba por sus manos. En 1592, Richard Billett era factor, en Caen, de Randolph Symes, que envió a uno de sus sirvientes para que inspeccionara las cuentas de Billett y se hiciera cargo de la mercancía y del dinero que obraba en su poder. Billett pidió a Symes un tiempo para cuadrar sus cuentas; entre tanto, se comprometía a enviar tela para velamen, ocho toneladas de aceite y ciento veintiocho coronas francesas. Dado que Billett oficiaba también para otros mercaderes, después de identificar dos fardos de tela con la marca de Symes, los embarcó a nombre de George Oliver. Como es lógico, Symes reclamó la mercancía, pues la consideraba parte del finiquito con Billett. Desconocemos cómo acabó la disputa. No obstante, hay que recordar que si un factor actuaba para un único mercader, se entendía que la mercancía que adquiría era

⁴⁹ High Court of Admiralty, Examinations, 21, 3 de mayo de 1575, 13 de junio de 1575; Libels, 47, no. 120.

⁵⁰ High Court of Admiralty, Examinations, 17, 1 de julio de 1569.

para él. Si lo hacía para varios, era imposible decir a quién pertenecía hasta que se marcaba. De este modo, un factor que representaba a varios mercaderes podía comprar mercancía y enviarla a cualquiera de ellos. Ninguno podía reclamar su propiedad hasta que el factor lo indicara con la marca de alguno de ellos. Una vez marcada la mercancía, las marcas no se podían modificar, y los productos no se podían enviar a otro mercader. Resulta obvio, por este caso y por otros muchos, que las marcas de los mercaderes eran muy importantes a la hora de identificar mercancía y adscribir su propiedad⁵¹.

VII

Estos aspectos legales indican que una maquinaria complicada se había puesto en marcha para regularizar el comercio exterior inglés. Sería exagerado defender que en esta maquinaria, por lo demás rudimentaria, ya existían disposiciones de algún tipo de legislación sistemática de representación comercial. Éste fue un desarrollo posterior. Lo que aquí nos encontramos son los problemas que esa normativa debió solucionar. La relación entre principal y agente no se reducía, tan solo, al comercio exterior; tampoco la de mercader y factor, si bien las condiciones de ese comercio exterior fueron acrecentando la responsabilidad del factor y creando nuevos problemas de representación que no tienen equivalencia en otras relaciones comerciales de la época.

El propio factor creía que verse involucrado en un caso ante un tribunal inglés era menos preocupante que la posibilidad de encontrarse ante un tribunal del país en el que trabajase. El mercader sedentario arriesgaba su capital; el factor ponía en peligro su libertad o su vida. Muchos eran los escollos que se le presentaban y, de modo especial, en territorio español. En 1559, Edward Castelin y Anthony Hickman destinaron a dos factores a las Islas Canarias, Thomas Nicholas y Edward Kingsmill, que fueron arrestados por infringir la normativa comercial y por ofensas a

⁵¹ Se conservan marcas de mercaderes en la High Court of Admiralty y en los Libros Portuarios. Cfr. Exchequer, King's Remembrancer, Port Books, 1131/II, 1323/I. Véase también Edward Mars Elmhirst, *Merchants' Marks*, Ed. Leslie Dow, London: Publications of The Harleian Society, 1959.

la religión. Kingsmill fue multado con mil ducados, y Nicholas encarcelado cuatro años⁵².

En 1585, William Resould, factor en Bayona, fue encarcelado, y sus paños y dinero incautados porque, supuestamente, no había observado el embargo comercial impuesto por los españoles. Se llegó a afirmar que los patronos de Resould perdieron tres mil quinientos veintitrés ducados⁵³.

El embargo mencionado, motivado por la confiscación, por parte de la reina Isabel, del tesoro español, en 1568, significó un tratamiento penoso a un grupo de factores, en 1572. A comienzos de ese año, varios mercaderes londinenses enviaron paños y otras mercancías en el *Primrose*, con destino a Viana y Caminha, en Portugal. Cinco factores, Paul Baning, Robert Shart, John Fisher, Martin Goswell y John Halsont embarcaron en el *Primrose* para vender el cargamento. Se registraron como factores y pasajeros. Es posible que alguno fuera a ocupar un puesto de factor residente. Ése fue el caso de Baning, que llevaba órdenes de cargar aceite en otro barco en Sanlúcar de Barrameda. Cuando el *Primrose* llegó a las Islas de Bayona, los factores tomaron tierra en un bote de pesca y vendieron cuatrocientos paños de Suffolk a unos mercaderes de Viana y Caminha, que enviaron tres barcas para recogerlos; una vez cargados, partieron para Portugal. Los factores, que ya habían regresado al *Primrose*, tomaron un bote de pesca para acercarse a Portugal y recoger el importe de los paños. Sin embargo, se encontraron con dos pinazas de Vigo, en pie de guerra, que abordaron el bote y llevaron a los factores "away withe much crueltie shewed them unto the towne of Vigo, where they were imprisoned in moaste extremest sorte, and noe man permitted ne suffred to come and speake withe them"⁵⁴.

Por consiguiente, las dificultades en las que podía verse envuelto el factor podían provenir de decisiones arbitrarias y de la

⁵² Cfr. L. de Alberti and A. B. W. Chapman, "English Traders and the Spanish Inquisition in the Canaries", *Transactions of the Royal Historical Society*, Third Series, III, 1909, pp. 237-253. Las desventuras de Thomas Nicholas en las prisiones españolas, y su posterior liberación a instancias de la mismísima Isabel I, que intercedió ante Felipe II, están recogidas en Julio-César Santoyo, "Thomas Nicholas y el cronista de Indias Agustín de Zárate. Comentarios lingüísticos e históricos sobre la traducción inglesa de 'La Conquista del Perú' (1581)", *Boletín Sancho el Sabio*, Año XVIII, Tomo XVIII, 1974, pp. 555-578. Las paradojas de la historia convirtieron a Nicholas en traductor de Zárate.

⁵³ High Court of Admiralty, Examinations, 26, 19 de enero de 1587.

⁵⁴ High Court of Admiralty, Examinations, 19, 30 y 31 de mayo de 1572, 5 de junio de 1572; Libels, 44, no. 252.

legislación estricta de los extranjeros con los que trabajaba, aunque también de errores sólo achacables al factor. En 1582, Nicholas Tayler era factor de John Lambert en La Coruña, donde fue encarcelado por no inscribir el dinero que había percibido por la venta de la mercancía de su patrón. Por causa de su encarcelamiento, Tayler gastó el dinero, por lo que nada pudo mandar a su patrón en el barco *Fortune*. Tayler viajó a Bayona, donde pidió prestados ochenta ducados a William Heaton, pagaderos en Londres por Lambert. Con este dinero, Tayler compró naranjas que embarcó para su patrón.

Puede que la anterior narración se acierta. O puede que no. Veámosla desde otra perspectiva. La justicia española había inmovilizado el *Fortune*, del que era propietario Lambert en un cincuenta por ciento, y confiscado las treinta y cinco libras que Tayler poseía. Levantada la sanción al barco y devuelto el dinero a Tayler, después de un mes de prisión, éste habría utilizado parte para afrontar gastos judiciales, avituallar el *Fortune* y comprar naranjas y limones para Lambert. No se había encontrado demasiado bien para ocuparse de los negocios de su patrón, pues "[he] was miserably consumed and punnished with diseases gotten by leude Women" en La Coruña, por lo que tuvo que guardar cama. Todo esto había supuesto unos gastos. Además, Tayler tuvo que encargar a un mercader, John Cave, que se hiciera cargo de los negocios, cosa que los abogados definieron muy bien, con posterioridad, con una frase latina: *delegatus non potest delegare*. Tayler reconoció a Cave que no tenía permiso de su patrón para pedir dinero, por lo que, parece probable, que el préstamo que solicitó en Bayona lo hiciera en nombre propio. En efecto, Lambert no se hizo responsable de la deuda. Tayler regresó a Inglaterra en el *Fortune*, pero huyó al llegar a Gravesend⁵⁵. Era de esperar. Tayler era el prototipo de persona a la que van dedicadas algunas de las frases que recoge el autor de *The marchants avizo*:

What winneth a man by whordome? Euen but a momentary pleasure, a present sorrow to his minde; a perpetuall sicknes to his bodie, and eternall damnation (without hartie repentance and amendment) to his soul⁵⁶.

⁵⁵ High Court of Admiralty, Examinations, 25, 23 de octubre de 1583; 17 de enero y 20 de febrero de 1584.

⁵⁶ Juan J. Lanero Fernández, *opus cit.*, Anexo I, p. 56.

Las condiciones de la época obligaban al factor a correr riesgos, tanto en lo personal como en lo comercial, para servir a su patrón de forma debida. En 1563 John White era factor de John Broke en Amberes. White tenía treinta y un años y llevaba doce o trece de factor de Broke, lo que indica que debió empezar siendo su aprendiz. En septiembre de ese año, White vendió paños de Broke, que le había ordenado comprar doscientos toneles de vino de Gasuña, que embarcó en Burdeos. White contrató la provisión del vino a Peter Rebawdye. Según Edward Goodman, sirviente de Broke, White

... purposelye dangeringe himselfe in the warr tyme, traveled from Antwerpe unto Burdeux, because (...) Petre Rebawdye was fallen sick by the way, beinge thought that thereby he should have ben letted from the ladinge of the said wynes accordinge to the forsaide bargaine⁵⁷.

Finalmente, el vino partió para Middelburg en dos barcos de Hamburgo, y se embarcó en nombre de un mercader de Amberes. A los barcos se les entregaron contratos de fletamento falsos, extendidos en nombre del mercader francés al que se le había comprado el vino. Todo esto se hizo para impedir que barcos y vino fueran incautados por barcos normandos y bretones apostados en la Gironda⁵⁸. La ética de estas transacciones puede parecer, cuando menos, dudosa, pero no podemos negar que un factor isabelino necesitaba demostrar cierta energía, valor e inventiva.

VIII

Es difícil determinar la recompensa financiera de los factores que demostraban determinadas cualidades. El sirviente de un mercader percibía un jornal. Los factores empleados por una Compañía por acciones recibían un salario de diversas maneras. Así, el agente o factor principal de la *Russia Company* cobraba cien libras al año, además de pensión

⁵⁷ Citado en T.S. Willan, *Studies in Elizabethan Foreign Trade*, ed. cit., p. 28.

⁵⁸ High Court of Admiralty, Examinations, 15, 3 de agosto de 1564 y 2 de octubre de 1564. Recordemos que el patrón de White es el mismo John Broke que tenía a John Bancks de factor en España.

completa y un porcentaje de los beneficios comerciales, que se acercaba a unas ciento cincuenta libras anuales⁵⁹.

Por otra parte, los factores de la *East India Company* recibían un poco de dinero para hacerse a la mar, y otra cantidad por expedición. La suma de ambas partes variaba dependiendo del status del factor. Los tres factores principales recibían cien libras y doscientas más por expedición. El cuarto y más bajo nivel de factor recibía veinte libras y la ganancia de otras cuarenta. Mediante este sistema, el factor percibía un interés directo de los beneficios de la Compañía, por lo que su salario dependía de la cuantía de los mismos⁶⁰.

La mayoría de los factores no eran empleados de Compañías, sino de mercaderes individuales o de consorcios. Estos factores operaban a comisión, lo que da pie a Malynes para decir que el factor se puede enriquecer y "the Merchant poore, because his gaine of Factoridge is certaine, howsoeuer the successe of Merchants imployment doth prooue"⁶¹. Esto no es exactamente cierto. El factor era un empleado y el que fracasaba perdía su puesto; lo que un factor ganaba dependía del nivel de las operaciones que gestionaba y de la cantidad que cargaba por ellas, que era variable. El modelo de cuentas recogido en *The marchants avizo* contempla un dos y medio por ciento para ventas y compras y, a la vez, explica cómo puede calcularse ese porcentaje⁶² que, parece ser, fue el que imperó en la década de 1580. En la década siguiente, John Sanderson, siendo factor de la Compañía de Levante, dice que ese dos por ciento no satisfacía ni la mitad de su trabajo, por lo que carga un cinco por ciento. Así lo dice el ocho de mayo de 1600 en una carta dirigida a Alexander Harris:

I take, and alwaies have taken, five per cent (or four at least) of all my frends or foes that committ any ther matters to me (...). Hearafter I will, by Gods grace, take

32-33. ⁵⁹ T.S. Willan, *The Early History of the Russia Company, 1553-1603*, ed. cit., pp.

cit., p. 81. ⁶⁰ Henry Stevens of Vermont, *The Dawn of British Trade to the East Indies*, ed.

⁶¹ Gerard Malynes, *Consvtvdo, Vel Lex Mercatoria*, ed. cit., p. 111.

⁶² Juan J. Lanero Fernández, *opus cit.*, Anexo I, pp. 26-45.

allwayes five per cent (...). They that find cheaper factors, lett them use them...⁶³.

No está de más recordar aquí que, ya en el siglo XV, los factores venecianos en Constantinopla percibían un dos por ciento sobre ventas y un uno por ciento sobre compras:

... [the] uses of joint ownership were closely linked to the widespread employment by Venetians of commission agents. Most of Andrea Barbarigo's business abroad was done by consigning wares to agents. According to the standard rates, they received 2 per cent of the value of the wares they sold, and 1 per cent on purchases and collections⁶⁴.

Por otra parte, Abraham Reynolds sostiene que, en 1591, un factor en Marruecos percibía un cinco por ciento de sus ventas y compras⁶⁵. Es probable que el porcentaje que se le daba a un factor fuera más elevado en países en donde la salud y la vida corrían más peligro. La escasez de referencias al tema, por parte de mercaderes y factores, indica que existía un porcentaje establecido y reconocido: dos y medio por ciento, al menos en Europa.

Es indudable que algunos factores, que consideraban insuficiente el porcentaje que recibían, caían en la tentación de abusar de su posición de confianza. Así, algunos factores, que eran empleados de Compañías, tenían negocios privados, lo que estaba prohibido. Otros defraudaban en cantidades pequeñas, lo que es difícil de detectar, o en malversaciones más espectaculares, que sí dejaban rastro. En 1589, el Consejo del Reino (*Privy Council*), inició acciones, en nombre de tres mercaderes londinenses, contra sus factores en Génova, William Aldey y Thomas Hunte, que, abusando de la confianza de sus patrones, dejaron que parte de la mercancía se estropeará, no les rindieron cuentas durante tres años y huyeron a Argel con el resto de la mercancía, valorada en mil

⁶³ Sir William Foster, *The Travels of John Sanderson in the Levant, 1584-1602*, ed. cit., p. 202.

⁶⁴ Frederick C. Lane, *Andrea Barbarigo, Merchant of Venice, 1418-1449*, Baltimore: The Johns Hopkins Press, 1944, p. 93. Este porcentaje es el que está recogido en el Libro Mayor que Jacomo Badoer llevaba en Constantinopla y que va de 1436 a 1438 (A. S. V., Cinque Savii, ser. i, Diversorum, busta 958, K. 4). Se trata de un Libro Mayor que contiene, fundamentalmente, cuentas de factores o agentes comisionados. También puede verse este porcentaje en los libros de cuentas de Contarini que se conservan en el Museo Cívico de Venecia, Archivio Tron-Donà.

⁶⁵ Court of Requests, Proceedings, 75/30.

quinientas libras⁶⁶. Nueve años después, un factor en Marruecos desapareció con seis mil libras de sus patrones, lo que le causó la muerte a uno de ellos, "overtaken with greefe and sickness died in prosecution of the cause"⁶⁷. En 1586, Henry Alington tuvo que pedir una demora a sus acreedores porque se encontraba "behoynd (sic) hande by the slipping asyde of his factour"⁶⁸.

En el extremo opuesto, el factor podía verse recompensado por su patrón. Sir Roger Martin legó, en 1573, a William Rawlyns, uno de sus factores en Hamburgo, cien libras. Ralph Greneway hizo lo mismo, en 1588, con Richard Soday, su factor en España, a quien dejó cuarenta libras. Soday era cuñado de Greneway. Emplear a parientes como factores era frecuente⁶⁹. En 1584, Robert Lawrence era aprendiz de su hermano Nicholas, que lo destinó a Noruega para que fuese su factor⁷⁰. Años más tarde, Thomas Starkey envió a Marruecos a su hijo mayor, Mathew, para que fuera su factor⁷¹. Declarar heredero a un factor, en ocasiones, llevaba aparejado que éste se encargara de solucionar los asuntos de su patrón, o que continuara siendo un fiel servidor de su viuda. Si ésta proseguía con el negocio de su marido, solía mantener a su factor.

La muerte de un mercader podía significar una herencia para el factor fiel, o un ajuste de cuentas, y en ambos sentidos, para el negligente y corrupto. Cuando William Handforde murió en 1582, su factor en Rouen, Ralph Letherborough, no le había rendido cuentas durante cuatro años. Handforde había contratado a un joven de Newcastle, Giles Cox, para que le llevara la contabilidad. Lo envió tres veces a Francia para que revisara las cuentas de Letherborough. Cox averiguó que, entre unas cosas y otras, debía a su patrón doscientas treinta y cinco libras, de las que cincuenta y cinco eran en concepto de "provision done for the said Letherborowghe here in England". Letherborough confiaba que su patrón se las perdonaría "for acquayntance and good service bye factorshippe". Las ciento ochenta restantes no se las podía pagar, pues el paño de su

⁶⁶ *Acts of the Privy Council of England, 1589-90*, pp. 201-202.

⁶⁷ *Acts of the Privy Council of England, 1597-98*, pp. 632-363.

⁶⁸ *Acts of the Privy Council of England, 1586-87*, p. 251.

⁶⁹ T.S. Willan, *The Muscovy Merchants of 1555*, Manchester University Press, 1953, pp. 43-44.

⁷⁰ High Court of Admiralty, Examinations, 22 de octubre de 1584.

⁷¹ Prerogative Court of Canterbury, 3 Dixy.

patrón se lo había vendido a crédito a un italiano. Cox le ofreció rebajarle quince libras por cada cien que le entregara en metálico. Letherborough rechazó la oferta. Handforde murió debiendo quinientas libras a Richard Martin, que denunció a Letherborough por parte de la deuda. Desconocemos cómo acabó el caso. Es posible que Letherborough pasara por un mal momento cuando falleció su patrón, aunque todo parece indicar que no era la clase de factor que pudiera esperar una herencia por los servicios prestados⁷².

IX

Sería interesante saber si los factores utilizaban esas herencias como capital con el que iniciar una carrera de mercader. No existen demasiadas pruebas documentales, aunque parece estar claro que el paso de factor a mercader era habitual. Thomas Alabaster, por ejemplo, era factor en España en 1588; once años más tarde, tenía intereses comerciales en este país, aunque como mercader⁷³. William Resould, factor en Bayona en 1587, se convirtió en un mercader que iba a comerciar con Marruecos⁷⁴. Paul Baning exportaba cables y cabos a Lisboa, y cáñamo y lino a Francia en 1576, tan solo cuatro años después de oficiar de factor en España⁷⁵. Se trataba de una evolución natural para los más capaces, ambiciosos y emprendedores.

También existieron, sin duda, los factores que vivieron y murieron siendo tales, y que nunca fueron mercaderes. En su condición de factores desempeñaron un importante papel en el comercio exterior inglés. Sin su existencia, la organización del comercio hubiera sido más difícil y lenta. Con ellos, la organización comercial se convirtió en flexible, al tiempo que en compleja. Los detalles de esa organización habrían sido más claros si los factores hubieran hablado más, pero exceptuando los tribunales de justicia y las cartas comerciales, su expresión fue el silencio. John Sanderson, al que hemos aludido en este estudio, y que escribió su

⁷² High Court of Admiralty, Examinations, 25, 19 de octubre de 1583.

⁷³ High Court of Admiralty, 27, 14 de marzo de 1588; 33, 9 de febrero de 1599.

⁷⁴ Exchequer, King's Remembrancer, Port Books, 7/7; Court of Requests, Proceedings, 75/30.

⁷⁵ Exchequer, King's Remembrancer, Port Books, 6/4.

vida y viajes, no fue más que una excepción a la norma⁷⁶. Además, el agente siempre está eclipsado por el principal, y el factor por el mercader.

Sir William Monson resumió la distinción entre mercader y factor afirmando: "Learning is as much to be preferred before war as the trade of a merchant before that of the factor"⁷⁷. En efecto: es preferible educar que guerrear, como lo es comerciar con un mercader antes que con un factor. No deja de ser una comparación sorprendente en un almirante.

BIBLIOGRAFÍA

Acts of the Privy Council of England, 1586-87.

Acts of the Privy Council of England, 1589-90.

Acts of the Privy Council of England, 1597-98.

ALBERTI, L. de and A.B.W. CHAPMAN (1909) "English Traders and the Spanish Inquisition in the Canaries", *Transactions of the Royal Historical Society*, Third Series, III, pp. 237-253.

BISSON, Douglas R. (1993) *The Merchant Adventurers of England: The Company and the Crown, 1474-1564*. Newark: University of Delaware Press.

Calendar of the Manuscripts of Major-General Lord Sackville (1551-1612) Preserved at Knole, Sevenoaks, Kent, Cranfield Papers, Ed. A.P. Newton, London: His Majesty's Stationery Office, 1940.

Calendar of State Papers, Domestic Series of the Reign of Elisabeth (1591-1594) Preserved in Her Majesty's Public Record Office, Ed. Mary Anne Everett Green, London: Longmans, Green, Reader and Dyer, 1867.

ELMHIRST, Edward Mars (1959) *Merchants' Marks*. Ed. Leslie Dow. London: Publications of The Harleian Society.

⁷⁶ Sir William Foster, ed., *The Travels of John Sanderson in the Levant, 1584-1602*, ed. cit.

⁷⁷ M. Oppenheim, ed., *The Naval Tracts of Sir William Monson*, in six books, Printed for the Navy Records Society, 1902, vol. I, p. 104.

- FOSTER, Sir William, ed. (1931) *The Travels of John Sanderson in the Levant, 1584-1602*. With His Autobiography and Selections from His Correspondence. London: Printed for the Hakluyt Society.
- , ed. (1940) *The Voyages of Sir James Lancaster to Brazil and the East Indies, 1591-1603*. London: Printed for the Hakluyt Society.
- [FULLER, Thomas] (1811) *The History of the Worthies of England: Endeavoured by Thomas Fuller, First Printed in 1662. A New Edition, with a Few Explanatory Notes by John Nichols, 2 vols.*, London, Edinburgh & Perth: Printed for F. C. and J. Rivington et al..
- GRASS, Norman Scott Brien (1918) *The Early English Customs System: A Documentary Study of the Institutional and Economic History of the Customs from the Thirteenth to the Sixteenth Century*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- HANBURY, Harold Greville (1960) *The Principles of Agency*. London: Stevens & Sons Limited.
- High Court of Admiralty: 1588, 1599.
- High Court of Admiralty, Examinations: 1564, 1565, 1567, 1568, 1569, 1572, 1575, 1583, 1584, 1585, 1587, 1594.
- LANE, Frederick C. (1944) *Andrea Barbarigo, Merchant of Venice, 1418-1449*. Baltimore: The Johns Hopkins Press.
- LANERO FERNÁNDEZ, Juan J. (1995) *De cómo los ingleses deben gestionar sus negocios en la península ibérica: The marchants avizo (1589)*, Trabajo de Investigación no publicado. Universidad de León.
- LINGELBACH, W.E., ed. (1902; reprint 1971) *The Merchant Adventurers, Their Laws and Ordinances*. New York: B. Franklin.
- (1902) "The Internal Organization of the Merchant Adventurers", *Transactions of the Royal Historical Society*, 15, pp. 1-45.
- MALYNES, Gerard (1622) *Consvetvdo, Vel Lex Mercatoria, or The Ancient Law-Merchant*. Diuided into three parts: According to the Essentiall Parts of Trafficke. Necessary for All Statesmen, Iudges, Magistrates, Temporall and Ciuile Lawyers, Mint-men, Merchants, Marriners, and All Others Negotiating in All Places of the World. London: Printed by Adam Islip.
- MENDENHALL, T.C. (1953) *The Shrewsbury Drapers and the Welsh Wood Trade in the XVI and XVII Centuries*. Oxford University Press.
- OPPENHEIM, M., ed. (1902) *The Naval Tracts of Sir William Monson*, in six books. Printed for the Navy Records Society.

- PEELE, James (1553) *The maner and fourme how to kepe a perfecte reconyng, after the order of the moste worthie and notable accompte, of Debitour and Creditour....* London: Richard Grafton.
- (1569) *The Pathe waye to perfectnes, in th'accomptes of Debitour, and Creditour....* London: Thomas Purfoote.
- RICH, E.E. (1937) *The Ordinance Book of the Merchants of the Staple.* Cambridge University Press.
- SANTOYO, Julio-César (1974) "Thomas Nicholas y el cronista de Indias Agustín de Zárate. Comentarios lingüísticos e históricos sobre la traducción inglesa de 'La Conquista del Perú' (1581)", *Boletín Sancho el Sabio*, Año XVIII, Tomo XVIII, pp. 555-578.
- SELLERS, M., ed. (1906) *The Acts and Ordinances of the Eastland Company.* London: Royal Historical Society.
- STEVENS OF VERMONT, Henry (1886) *The Dawn of British Trade to the East Indies as Recorded in Court Minutes of the East India Company, 1599-1603....* London: Henry Stevens & Son.
- WEDDINGTON, John (1567) *A breffe instruction, and manner, how to kepe, marchantes bokes, of Accomptes, After the order of debitor and creditor....* Andwarpe: Petter van Kerberghen.
- WILLAN, T.S. (1953) *The Muscovy Merchants of 1555.* Manchester University Press.
- (1956) *The Early History of the Russia Company, 1153-1603.* Manchester University Press.
- (1959) *Studies in Elizabethan Foreign Trade.* Manchester University Press.

Gestión integral del conocimiento

F. Javier Quesada

javier.quesada@uclm.es

Universidad de Castilla-La Mancha

Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Cobertizo de San Pedro Mártir, s/n

45071 Toledo (España)

Mediante el proceso de innovación y experiencia aumenta la formación de las personas involucradas en la actividad. Al repetir el proceso se vuelve a producir una mejora en conocimiento y mayor y mejor comprensión de la realidad. Se pretende crear grupos creativos e innovadores, dentro de una organización, formados por especialistas con conocimientos exclusivos. Es menester que el proyecto contribuya a incrementar la especialización individual, que está basada en el aprendizaje humano. A medida que se realiza una misma actividad un número mayor de veces, menor será el tiempo empleado en su realización y con mejor calidad.

Para poder dirigir con éxito una organización en la economía basada en la innovación, se debe saber administrar el patrimonio hacendal en su conjunto, considerando los valores tangibles, intangibles, ocultos y virtuales o potenciales.

La organización ha establecido un conjunto de actividades imprescindibles para el desarrollo

Through a process of innovation and experience, the background of people involved in the activity is increased. Repeating the process implies a knowledge improvement and bigger and better understanding of the reality. The target is creating innovative and creative teams within the organization with specialists who have an exclusive knowledge. The project must increase individual specialization which is based on human learning. The more the same activity is practiced, lesser time will be devoted to it and with a better quality.

In order to successfully run an organization in an economy based on innovation, a good estate administration as a whole is needed, taking into consideration tangible, intangible, hidden and virtual or potential values.

The organization has set up a group of essential activities for the business development. Each one must offer an added value. Some activities are more important than others.

del negocio. Cada una de ellas debe ofrecer un valor añadido. Ciertamente es que unas actividades son más prioritarias que otras. Para ello se articula el propósito estratégico que permita a la organización crear un marco estratégico y adoptar una posición respecto a sus competidores.

Therefore a strategic purpose is formulated allowing the organization the creation of a strategic framework and the adoption of a position towards its competitors.

Palabras clave: Gestión conocimiento, formación, innovación, motivación e incentivación.

Key words: Knowledge management; background; innovation; motivation and incentive.

1. PÉRDIDA DE PROTAGONISMO DE LA PERSONA

Con la entrada del nuevo siglo, se empieza a sentir un cambio del paradigma económico y social. El anterior paradigma económico ha permanecido cerca de medio siglo, se basaba en las finanzas y en la información. El nuevo paradigma no surge de forma instantánea, sino que paulatinamente se empieza a sentir el nuevo modo de pensar o de solucionar los problemas con diferentes soluciones a la corriente tradicional¹.

Los momentos del cambio son los siguientes:

- *Transformación*: en las décadas de los noventa se sientan las bases normativas para el empleo de la información, en la mayoría de los países avanzados y en algunos en vías de desarrollo en donde exista clase media de cierta relevancia. En esta época se realizan fuertes inversiones en tecnología de la información y en la comunicación. Este hecho, supone un gran avance, debido a esa inversión por parte de los ahorradores en empresas de alta tecnología; por otra parte, estos mismos ahorradores fueron cambiando sus hábitos consumiendo, de forma generalizada, aparatos de tecnología de comunicación e información. Por ejemplo móviles, ordenadores portátiles, e-mail, y aplicación de esta tecnología en máquinas, aparatos electrodomésticos y vehículos, etc.

Con todo ello supuso un gran tirón para las empresas de esta naturaleza, en donde se empleaba poca mano de obra y pocas

¹ Puede consultarse la obra de F.J. Quesada (2004) *Aproximación a la Metodología de la Ciencia...* Cuenca: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla la Mancha.

materias primas, para obtener un producto muy demandado y a un precio elevado respecto a sus costes, por tanto los beneficios generados son elevados. Al alcanzar una saturación en el mercado, comenzó una competitividad feroz, sintiéndose la crisis de las empresas tecnológicas, repercutiendo, a finales de la década de los 90, en todos los mercados financieros.

- *Globalización*: debido a diversas causas de naturaleza política, jurídicas, económicas e incluso sociales, poco razonables o tomadas de forma precipitada, se pasa de una situación armonizadora; consistente, en utilizar patrones estándares en todos los ámbitos; a pasar a imponer normas únicas para todo el planeta. Desde normas políticas, jurídicas y sociales; se pretende no contaminar, ser demócratas, no fumar, disponer de creencias religiosas análogas y para conseguir todo ello se realiza a través de normas dictados por los poderes políticos, al objeto de disponer un conjunto de disposiciones homogéneas y uniformes. De esta forma de actuar la ciudadanía se centra en aquellas cuestiones que interesen únicamente a los poderes establecidos.

La pobre persona ha quedado, como tantas veces a lo largo de la historia, en un plano secundario. Es cierto que existen protestas y manifestaciones en contra de la globalización, ya que la razón única y primordial es que se han olvidado de un pequeño detalle **la persona**. En la sociedad actual es necesario ser demócrata según los patrones marcados en la globalización. ¿Dónde está la libertad? La libertad debe desenvolverse en ausencia de cortapisas, sin peros, sin limitaciones. Es cierto que se admite la libertad, de forma controlada y diluida dentro de los patrones marcados por la social democracia o democracia social, esto es dentro de los patrones establecidos.

¿Podría pensarse en libertad personal, de actuación y formación utilizando medios económicos financieros que generen riqueza fuera del sistema social globalizado? Sin duda no, aunque han existido casos aislados en distintos ámbitos². Por ejemplo: algún político que era artista de humor y que ganara las elecciones en un

² L.C. Thurow (1996) *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's world*. London: Nicholas Braelley.

partido independiente. O bien, un dirigente político que utiliza la Administración como una empresa. O un gestor que se incorpora en el sector bancario y transforma la entidad financiera en un holding poderoso que abarca varios sectores. Incluso un experto informático que crea un complejo tecnológico de tal dimensión que a nivel informático se depende de su organización, etc. Existen casos puntuales en todos los países y zonas de influencia, todos ellos no pueden permanecer con su dinámica. El sistema social globalización debe eliminar a estos sujetos, salvo que se integren al sistema. Esta es la actual inquisición.

- *Visualización*: es el momento cuando se puede empezar a observar la realidad. A finales de la década de los 90, empiezan a surgir ciertas dificultades en los ámbitos sociales, económicos, jurídicos y políticos. Se empieza a sentir el final de la etapa de la economía de la información social, aparecen otros valores no contemplados en el sistema informativo actual, esto es valorar y tener en cuenta un conjunto de valores inmateriales o intangibles que hasta el momento son contemplados como valores cero u ocultos, aunque a veces, en pocas ocasiones eran descritos pero no cuantificados³.

Al analizar los valores alcanzados de las empresas de alta tecnología, se comprobó que no correspondía al valor patrimonial de la empresa con el valor de la misma en el mercado, alcanzando un valor superior entre 10 a 20 veces el valor patrimonial. Esto significa que existen un conjunto de valores intangibles no contemplados en el sistema económico. Se ha pasado de una forma vertiginosa de una Economía de la producción a una Economía de servicios, a una Economía de información y comunicación a una nueva economía, en donde se incorporen los valores intangibles que podría ser la Economía de la innovación.

Caminemos algo más despacio, con el objeto de detectar y comprender los distintos medios necesarios, para llegar al fin de la tendencia de la economía que nos surge como presente continuo e inmediato. Es cierto que estos valores intangibles son generados por personas individuales,

³ C.B. Handy (1994) *The Age of Paradox*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

mediante el proceso lento y evolutivo de formación, aprendizaje, incorporación de conocimientos, información, experiencia e innovación. Todo ello, es una inquietud de mejorar el grado de profesionalidad de la persona, adaptándose continuamente a la realidad cambiante en donde se desenvuelve. Esta inquietud no es aislada, sino que se genera un proceso de ósmosis a otras personas que también sienten las mismas inquietudes⁴. Esta forma de pensar de un conjunto de profesionales supone la creación de grupos de ellos que acometen nuevas actividades, bien de forma individualizada como grupo, o más generalmente, estos grupos actúan con la dinámica de innovación dentro de una organización cualesquiera. Estos grupos de profesionales que realizan actividades de calidad continua⁵ son transmisores a otros grupos de sus inquietudes, haciéndose extensivo sus planteamientos a otros grupos, de esta forma puede llegarse a pensar que la propia organización está basada en la agregación de conocimientos de cada grupo de innovación.

¿Quién ha sido el protagonista de este cambio? La persona⁶. Pues no parece que se contemple al individuo, sólo a la persona enmarcada dentro de un contexto social e integrado en el sistema económico establecido por las instituciones sociales. No se puede olvidar que el gran protagonista de una Economía de innovación es el sujeto pensante, el motor que genera conocimiento al sistema. Por tanto el sistema, o si se prefiere la sociedad, debe ser realista y considerar a la persona innovadora el fiel motor que debe ser motivado e incentivado. El sistema institucional acoge a un conjunto de sujetos económicos que generan renta, pero debe reflexionar sobre los sujetos que padecen discriminación y necesidades vitales. Hasta que no se sepa poner en contacto e integrar a aquellos sectores que padecen la discriminación económica, social y tecnológica, no tendremos en equilibrio el sistema económico, institucional y social⁷.

En la misma línea, pero desde una óptica política, es fácil decir que más de dos mil millones de seres han abrazado el capitalismo,

⁴ A. de Geus (1997) *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey.

⁵ M.A. Jiménez (1997) *Los costes de calidad en la contabilidad de gestión*. Madrid: Instituto de Contabilidad de Cuentas.

⁶ O.J. Harris (1976) *Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*. México: Ed. Limusa.

⁷ F.J. Quesada (1989) *Planes y Fondos de Pensiones: estudio contable y financiero*. Madrid: Instituto de Contabilidad de Cuentas. Ministerio de Economía y Hacienda.

desde la caída del muro de Berlín. De la misma forma, desde la destrucción de las Torres gemelas y atentados a diversos países, la guerra de Irak, etc., podemos afirmar de la caída del sistema capitalista. Creo que se debe pensar y mejorar el conocimiento, sin caer en una opinión simplista y partidista.

El mundo necesita una visión más amplia de objetivos y no globalizante, ya que la globalización sería aplicar unas normas óptimas para todos los seres humanos ¿Quién tiene la piedra filosofal para saberlo? Pero si es cierto que no se están haciendo las cosas bien. Al hablar de seres humanos, evidentemente contemplamos a los chinos, árabes y todos aquellos hombres que pasan necesidades vitales. Piénsese por un momento el número de la población mundial y quienes son los responsables de la economía del bienestar. Cualquier sistema económico que se precie, debe contemplar a todas las personas de su municipio, región o país; en caso que sus objetivos coincidan con la mayoría de los ciudadanos, los poderes gubernamentales podrán desarrollar sus objetivos, pero sin olvidar al resto de las personas de la sociedad⁸ que no coinciden con sus criterios, dejando libertad a su actuación y procurando que puedan sentirse integrados y no discriminados.

Para acercarnos a la solución de forma tendencial o asintótica, no cabe otra solución que contemplar a la persona como individuo antes que como sujeto económico integrado "per se" en el sistema. La persona, si piensa, debe decidir voluntariamente en su integración en un sistema que le satisfaga, para que pueda ser servidor e innovador dentro del mismo. Si así no se hace estaremos muy alejados de alcanzar la Economía de la innovación.

2. ECONOMÍA DE LA INNOVACIÓN. NUEVOS PARADIGMAS

2.1. *Economía de la innovación*

Ante las inquietudes manifestadas, se requiere que la persona practique el ejercicio placentero de pensar, para adentrarse en el conocimiento, poder generar valor añadido y conocer mejor la realidad. Con el esfuerzo del conocimiento + formación + información = puede alcanzar una mejora de la innovación. Si estamos en la línea de que el

⁸ D. McGregor (1969) *El aspecto humano de la empresa*. México: Diana.

nuevo orden económico se encuentra en la innovación por medio del conocimiento, deberá incidir en un conjunto de paradigmas, surgiendo otros nuevos. Por lo que debe ocurrir un cambio o al menos una distribución diferente de la riqueza en el mundo, como ocurre en cualquier transformación económica.

Esta transformación económica supondrá un gran cambio en las instituciones económicas, sociales y personales. Muchas empresas ya han empezado en realizar cambios adaptándose a la nueva situación. Otras organizaciones no han comenzado a plantearse estos cambios y adaptaciones, con lo cual tendrán que hacerlo de forma radical o desaparecerán irremediamente. Otras sustentan el cambio en el diálogo y en el consenso. Se olvidan que el protagonista de los cambios es la persona en sí misma, es el motor del cambio e impulsor de la innovación. Las organizaciones actuales no saben adaptarse al cambio sin contar con la persona sin saberla integrar en el nuevo sistema.

Las Universidades y sus profesionales deben ser protagonistas en el momento de adaptarse a los nuevos planes de estudio, en donde se forme a profesionales capaces de pensar que puedan por medio de sus conocimientos adquiridos saber innovar. Los profesores lo saben, pero a la vista de los escasos medios disponibles por parte de los dirigentes políticos, la falta de motivación y la limitación de iniciativas personales, supone un freno al nuevo cambio. Por otra parte si la iniciativa es globalizadora, como se está pretendiendo. El fracaso está garantizado, en los años posteriores al 2010.

Los profesores son de los pocos profesionales que en general actúan con escasa motivación o incentivación para cumplir los objetivos y saben adelantarse a la nueva situación. El profesor universitario se encuentra sometido a mucho trabajo que le puede llevar a ansiedad en la mayoría de los casos y en bastantes más de los que cabría pensarse provoca depresión⁹. Con esta fuerte presión se puede pensar en la baja laboral del profesorado. Existe una tremenda resistencia a estar de baja. Por los temas de estrés y depresión hay muchísimos profesores que están en tratamiento y no están de baja. Es más, hay docentes que deberían estar de baja por procesos complicados como tumores, que no cumplen la baja. Si por

⁹ M.L. Arias (2005) "Estrés en la Universidad", *Revista de divulgación universitaria*, Economía y Empresa, Invierno nº 6 Universidad.

razones de salud no suelen faltar, se imponen niveles de autoexigencia salvajes, donde la competitividad es brutal.

Se debe frenar la competitividad y sobre todo la falta de apoyo y de personal¹⁰. En muchas ocasiones un profesor no puede coger una baja porque no hay gente que le supla, porque no quieren sobrecargar a sus compañeros. Otra causa es que entienden que si faltan ellos perjudican a los alumnos. La institución debe apoyar y ayudar a los profesores para evitar la situación de precariedad y ansiedad continua. A los profesores les encanta su trabajo de docencia y de investigación, aunque rechacen el ambiente que les rodea. Hay muchas cosas que tienen que mejorar para que los ambientes no sean tan agresivos.

La búsqueda de la formación, fomentar a los alumnos la creatividad y habilidades de cada uno de ellos, con ello se conseguirá la mejora continua de calidad total, ventaja competitiva que será la clave de la primera mitad del siglo XXI. Por tanto, si los poderes políticos no cambian la actitud, pienso que hacia el año 2020 se empezarán a ver los primeros resultados de los nuevos profesionales que sepan actuar en el sistema de Economía de la innovación. Si bien, este periodo de tiempo es demasiado largo, aunque el periodo de formación es un proceso lento, se requerirán ayudas materiales e intangibles inmediatas por parte de los poderes políticos.

En muchos países de la Unión contemplan la labor formativa secundaria, así se demuestra en los presupuestos anuales de cada estado, en las propias constituciones, de forma indirecta, cuando ni tan siquiera se pone de manifiesto, sabiendo que la mayoría de las constituciones son extensas en su articulado y escasísimos o nulos los artículos que dedican a la persona ¿En qué mundo estamos, si los poderes políticos no cuidan a los jóvenes que es el futuro, los enfermos o desprotegidos y los miembros de la tercera edad?

La capacidad de investigación de las naciones, regiones, ciudades y organizaciones debe ser decisiva para la supervivencia y prosperidad para cada una de ellas. Los poderes políticos deben fomentar, motivar e incentivar la formación, aprendizaje y habilidades de las personas, es el punto más importante para el éxito profesional. Estas personas que

¹⁰ P. Kotler, L. Fahey y S. Jatusripitak (1987) *La nueva competencia. Ás alla de la teoría Z, el mercado al estilo japonés*. Barcelona: Norma.

alcancen estos conocimientos y sepan su aplicación deberán formar grupos homogéneos que reúnan estas características, con el objetivo de desarrollar actividades que acumulen las condiciones suficientes de experiencia para poder innovar en las fases sucesivas¹¹. Si así ocurre, cada uno de los grupos homogéneos transmitirá sus comportamientos a otros grupos y a la propia organización. Por medio de ella se harán extensivo a otras organizaciones y así sucesivamente.

En el mundo de los negocios, el punto básico es la salud económica financiera de las organizaciones económicas, la creación de valor y la innovación.

2.2. Paradigmas

1. *Reconocimiento de recursos intangibles*: los valores intangibles deben reconocerse en el inmovilizado inmaterial, pero como se ha puesto de manifiesto existen un gran número de intangibles que son contemplados como valores ocultos. El hecho de su reconocimiento, consiste en contemplar y medir el conocimiento mediante una renta, el superbeneficio generado sobre el importe del resultado normal es la consecuencia de la evidencia del importe intangible, cuya contrapartida se encuentra en los fondos propios, como capital intangible¹².

2. *Reconocimiento del conocimiento*: la mejora del conocimiento, acabamos de señalar que es una renta, esta mejora supondrá una incidencia práctica en el resultado de la organización que se traspasa como fuente de financiación aplicado en intangibles.

3. *Ampliación de la gestión*: en las diversas organizaciones debe atender la gestión de todos los valores tanto tangibles, intangibles como valores ocultos o virtuales.

4. *Proceso de innovación continua*: se requiere un nuevo proceso emprendedor donde la formación, aprendizaje y habilidades de las personas son la base esencial para la protección y creación de nuevos valores.

¹¹ T. Davenport & L. Prusak (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

¹² F.J. Quesada (2002) *Contabilidad Riqueza y Renta empresarial*. Madrid: Ed. Pirámide, S.A.

5. *Modificación del sistema educativo*: la demanda de la formación y el continuo aprendizaje tendrá una notable incidencia en el sistema educativo, aportando nuevas formas para incidir en la mejora continua del aprendizaje y formación. Los estudios universitarios deben dividirse en los momentos siguientes:

- Ciclo de formación esencial: en esta primera fase debe sentar las bases de la formación, a nivel teórico y ejercicios para disponer de suficiente conocimiento para comenzar a desempeñar la necesaria práctica.
- Ciclo de aplicación práctica: consiste en un segundo ciclo, en donde vierte sus conocimientos teóricos adquiridos en el primer ciclo de formación, enfrentándose con nuevos problemas que debe resolver por medio de pensar + formación + habilidades personales.
- Ciclo de especialización: por medio de la experiencia adquirida, la persona se encuentra capacitada para seleccionar y elegir sobre su especialidad, estando preparado para incorporarse en el mercado de trabajo.
- Ciclo de doctorado: consiste en la investigación de un tema de su especialidad, mediante la realización de unas asignaturas preparatorias para la realización de la Tesis doctoral.
- Ciclo de formación continua: la persona al término de un número de años limitado de profesión, comienza a olvidarse de elementos esenciales para su formación que ha utilizado poco o que les puede resultar necesarios para su actuación profesional presente. También requiere de actualización de nuevas técnicas para poder estar en el momento presente.

Es necesario comentar, aunque sea brevemente, la aptitud de los poderes públicos y privados de cada región o país, para saber aglutinar las organizaciones económicas con las académicas y el mercado de trabajo, en el sentido del convencimiento que la inversión en formación supone el bienestar futuro para todas las personas y para el país y, evitar las manifestaciones demagógicas del partido político que se encuentre en el poder en ese momento.

6. *Realización personal continua*: la persona debe esforzarse en su labor formativa y aprendizaje continuo como mejora personal, en primer lugar y para fomentar el desarrollo económico a la sociedad, en segundo lugar. La persona no debe concluir su carrera cuando alcanza un

puesto de trabajo y que este sea vitalicio, sino fomentar la mejora continua desde el momento que empieza su puesto de trabajo durante toda la vida.

7. *Fomentar el valor de los resultados*: se requiere un cambio sobre el valor del trabajo empleado hacia el valor de los resultados generados. Ya no debe ser esencial trabajar 35 ó 40 horas a la semana, sino valorar los resultados generados como base en cada periodo; por ejemplo la semana. Es posible que existan personas que en sólo 10 horas de trabajo generen un valor mucho mayor que otra persona, realizando la misma actividad, en 40 horas de trabajo.

8. *Organización y metodología*: para cualquier institución, muchas veces las llamamos, mal llamadas, organizaciones; deben pensar sus responsables en mantener un orden y un método. Sin estas premisas cualquier institución, región o nación no funciona, puede sobrevivir, en condiciones poco rentables, sin evolucionar y rentabilizar su esfuerzo. Se pueden poner innumerables ejemplos: a nivel personal, basta abrir un armario de una casa y comprobar el método y orden empleado. Si se prefiere se puede abrir el mismo armario de un directivo en una empresa o armarios de cualquier departamento en una organización. Desde la óptica macro, un imprevisto meteorológico o un accidente de dimensiones fuera de lo habitual, supone un caos para la ciudadanía de ese municipio o región o incluso país.

9. *Valor de la propiedad de los medios de producción*: la propiedad de los medios de producción en una economía capitalista es el propietario que aporta el capital, es decir el accionista. En un sistema socialista, es el trabajador sustentado en el propio estado quien ejerce la propiedad. En buena lógica debe ser sustituido el propietario de los medios de comunicación en aquellas personas que más generan valor al sistema económico. Esto supone la necesidad de cambios en dicha propiedad, por ello irán apareciendo nuevas figuras y formas diversas de organizaciones.

10. *Valor femenino de los negocios*: existe una tendencia de cambio, del enfoque tradicional masculino de la visión organizativa de los negocios, hacia un enfoque femenino.

Para poder dirigir con éxito una organización en la economía basada en la innovación, debe saber gestionar el conocimiento, para ello debe saber administrar el patrimonio hacendal en su conjunto, considerando los valores tangibles, intangibles, ocultos y virtuales o potenciales.

3. GESTIÓN INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. Estructura económica

La organización en su riqueza inicial, dispone de un conjunto de bienes y derechos que dispone para el desarrollo de actividades, esto es el activo y como contrapartida, el montante de fuentes de financiación propia y ajena que dispone como origen de los fondos o pasivo.

En la estructura económica está formada por el activo fijo y el circulante¹³: $A = Af + Ac$

En la estructura financiera se encuentra formado por el conjunto de obligaciones, dividiéndose en: financiación o pasivo propio o recursos no exigibles y los recursos ajenos o exigible, dentro de él se divide a largo y a corto plazo; esto es: $P = Rp + Ra l/p + Ra c/p$

El equilibrio es: $A = P$

$Af + Ac = Pf + Pc = Rp + Ra l/p + Ra c/p$

Los directivos o administradores o simplemente gestores de la organización deben tomar el patrimonio y saber gestionar el conjunto de bienes y servicios que disponen (parte del activo), y el conjunto de derechos (resto del activo) de la organización y, los medios o fuentes de financiación u obligaciones que pueden disponer para poner en práctica su metodología y profesionalidad para alcanzar los objetivos y fines prefijados.

Si partimos de los medios que dispone, son escasos pero a un bajo coste, como en los momentos actuales, se puede contemplar, a modo de hipótesis que existen recursos financieros disponibles suficientes para gestionar el activo y cumplir los objetivos señalados.

Al observar el activo, establezcamos el conjunto de masas patrimoniales de una organización actual del presente siglo XXI.

I. Dentro del activo fijo están los siguientes:

1. Inmovilizado material (IM): activos tangibles que han de ser financiados con pasivo fijo (Pf) y sujetos a amortización.

¹³ F.J. Quesada, M.A. Jiménez y J. García (2001) *Sistemas informativos contables para el análisis empresarial. Una visión integrada para la valoración de empresas*. Madrid: Ed. Financial Times. Prentice Hall.

2. Inmovilizado inmaterial (II): activos intangibles financiados con pasivo fijo (Pf) y sujetos a amortización. Los componentes son más amplios que los reconocidos en la normativa tradicional del siglo XX, se reconocen un conjunto de elementos intangibles estructurales como: los organizacionales, innovaciones y especialidades de la dirección, entre otras¹⁴.
3. Inmovilizado financiero (IF): activos fijos de naturaleza financiera, financiados con excesos de recursos propios, generalmente para atender a la renovación del equipo capital. No están sujetos a la depreciación, aunque debe mantenerse en el balance a precio de mercado, corrigiendo su valor siguiendo el principio de prudencia valorativa.

II. Activo circulante (Ac): conjunto de bienes y derechos vinculados al proceso productivo y valores vinculados en la cartera especulativa a corto plazo; formados por existencias, realizable y disponibilidades.

III. Activo circulante potencial: conjunto de elementos que dispone la organización, generalmente de carácter intangible para abordar situaciones de incertidumbre o de oportunidades coyunturales con capacidad de gestionar imprevistos a corto plazo y poder generar valor.

Para realizar una gestión patrimonial de una organización de forma adecuada, teniendo en cuenta la nueva economía de la innovación y la incorporación de los nuevos paradigmas, se requiere contemplar los componentes del apalancamiento: la cultura, liderazgo y cambio. Para una óptima gestión del activo de la organización se encuentra en función de los tres componentes del apalancamiento.

3.2. Agregación: cultura, liderazgo y cambio

Cultura es el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio de las facultades intelectuales. En su acepción popular, alude a las creaciones artísticas y literarias de un pueblo, para las ciencias sociales, la cultura comprende

¹⁴ Responde a las capacidades encauzadas a proteger o crear valor: información, conocimiento y know bow, fidelidad de clientes, compromiso de los empleados, procesos, creatividad, innovación, calidad, expectativa de los grupos de conocimiento.

todos los procesos y valores, tanto sociales como materiales, que integran una civilización. Además del carácter social de su trasmisión a largo plazo de la historia, dicho término, para una determinada sociedad, implica el conjunto organizado de respuestas adquiridas y valores asimilados, el acervo de actividades humanas, no hereditarias o ingénitas que comporten los miembros de un grupo¹⁵. "Kultura", para Heider, es el flujo de energía moral que da cohesión perfecta a una sociedad, a diferencia de la "zivilisation": un barniz de modales, leyes y conocimientos técnicos.

En un grupo de personas con su nivel cultural colaboran juntas para aportar lo mejor de ellas y de sus habilidades, para realizar y desarrollar una actividad que reúna la consistencia de calidad del producto o servicio final de esa actividad¹⁶. Para que cada persona con su cultura incida en el grupo, se requiere una cooperación estrecha de cada persona que constituye el grupo. La cooperación es el elemento esencial para que el grupo sea de innovación, consiste en la confianza entre cada uno de sus componentes, tener una base común mediante objetivos generales y particulares coincidentes, sin causar competencia negativa o destructiva y que exista comunicación entre sus componentes¹⁷. Si se hace extensiva para toda la organización, supone la agregación de los equipos que realizan el conjunto de actividades, sumando la cultura organizacional responsable de saber agrupar a todos como un solo grupo, que desarrolla una sola actividad generadora de valor.

Liderazgo = liderato, condición de líder o ejercicio de sus actividades. Entendiendo por líder el director o jefe de un grupo de personas que acometen actividades de calidad, mediante el empleo de sus habilidades personales que son aportadas a las actividades que desarrolla y gestiona el líder.

El líder debe acometer la función emprendedora y de gestión¹⁸. Por medio de la gestión se une a la cultura organizacional y con los cambios y transformación como tercer elemento del apalancamiento.

¹⁵ M. Raich (2001) *Dirección de Empresas en la Economía*. Capítulo de la obra Homo faber, homo sapiens. Barcelona: Ed. Del Bronce.

¹⁶ L.W. Porter & E.E. Lawler (1968) *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.

¹⁷ J.B. Barney (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Harlow: Addison-Wesley.

¹⁸ J. Roos (1996) "Distinction Making and Pattern Recognition in Management", *European Management Journal*, Vol. 14, n° 6, pp. 390-395.

Significa que el hilo conductor de los componentes del apalancamiento es la gestión o capacidad de equilibrar y optimizar recursos para cumplir los objetivos fijados.

Cambio o transformación, consiste en mudar, variar o alterar un planteamiento metodológico inicial. El desarrollo de actividades enriquece al equipo a través de la experiencia, por medio de ella se inicia un nuevo proceso de cambio o transformación para alcanzar la innovación. Con la experiencia y su respuesta la innovación se incorpora al principio del proceso, al objeto de generar mayor valor añadido.

La gestión integral de la organización supone la agregación de los componentes anteriores, por tanto tendremos¹⁹: $Gio = A \times f (c, l, t)$

Descomponiendo sus componentes:

$$Gio = (IM) + (II) + (IF) + (Ac) + (Ap) \times f (c, l, t)$$

Siendo: c = cultura

l = liderazgo

t = transformación

Los puntos novedosos de la ecuación anterior se centran en el conjunto de intangibles (II), no contemplados en la economía de la información, frente a la presente economía de la innovación. Partida relevante a corto plazo es el activo circulante potencial (Ap), componente análogo a los establecidos como intangibles.

Para alcanzar una mejora de los componentes del (II) y (Ap), dependen o están en función de la cultura, liderazgo y los cambios (c, l, t) y el conjunto de singularidades que los componen. Una mejora de los componentes del apalancamiento, ceteris paribus, supondrá una mejora en elementos del (II) y (Ap), si sólo observamos el balance. Este hecho supondrá en un segundo momento, un aumento de valor del activo generando, un beneficio que se debe incorporar en los recursos propios con carácter no distribuible, siempre que la empresa permanezca con la actividad. En caso de venta de la empresa, estos beneficios acumulados son contemplados, por la parte compradora, como superbeneicios aplicados

¹⁹ G. Roos & K. Jacobsen (1999) "Management in a Complex Stakeholder Organisation: A Case Study of the Application of the IC-Process to a Branch of the Commonwealth Public Service", *Monash Mt. Eliza Business Review*, Vol. 2, nº 1, pp. 82-93.

como fondo de comercio o *good will*. En caso de liquidación de la empresa, la corriente de beneficios reconocidos por motivo de la mejora de algunos de los elementos del apalancamiento en periodos anteriores, les corresponderá a los partícipes de esos superbeneficios o beneficios debidos al conocimiento.

Como establece²⁰, la capacidad de analizar, resolver problemas y efectuar presentaciones concisas, y desarrollar conceptos claros crecerá en los próximos años, transformando ideas en realidades, siendo el espíritu emprendedor de especial relevancia. Todo ello supondrá un gran cambio en las instituciones docentes y académicas. Se utilizarán nuevas técnicas de aprendizaje, nuevas formas de acceder a puestos de trabajo, nuevas formas de ser funcionario de carrera.

3.3. Recursos necesarios para acometer el cambio

La Primera preocupación es contemplar los recursos en una concepción actual, incluso los recursos financieros tradicionales propios, ajenos e intangibles; como los humanos del personal representan el valor²¹ de los empleados de la organización, incluyendo competencia, actitud, habilidades, conocimiento, relaciones personales, etc.

Mucho de este conjunto de disposiciones humanas no son propiedad de la organización, son personales, cuando voluntariamente las aporta cada uno de los componentes del equipo de trabajo, supone un recurso para la organización, por ello es contemplado como un recurso más.

Los recursos organizacionales contemplan todos los elementos intangibles propiedad de la compañía; como procesos, infraestructura, sistemas, etc. Por último, se encuentran los recursos relacionales que hacen referencia a las relaciones de la organización interna o externamente.

El equipo de dirección tiene que establecer diversas categorías, en función de las necesidades de la organización debe

²⁰ J. Roos, G. Roos, C.D. Dragonetti & L. Edvinsson (1997) *Intellectual capital. Navigating the new business landscape*. London: Macmillan.

²¹ G. Cheetham & G.A. Chivers (1998) "The Reflective Practitioner: A Model of Professional Competence Which Seeks to Harmonise the Reflective Practitioner and Competence-Based Approaches", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, nº 2, pp. 267-276.

determinar la importancia relativa de las distintas fuentes de financiación en conjunción con el propósito estratégico.

La distribución de los recursos financieros se orienta, en principio, prioritariamente hacia los recursos humanos y relacionales, en menor grado de importancia para los recursos organizativos y monetarios. Esta forma de proceder, supone presentar una imagen y un producto que desea vender la organización que es la consultoría, por lo que la importancia relativa de los recursos humanos es prioritaria frente al resto, significa soluciones individuales. Si se desea otra orientación, consistente en primar la imagen de ventas estándares, significa priorizar el proceso, los sistemas, conceptos, etc., la utilización de recursos organizacionales.

Como resulta sencillo contemplar, priorizar una alternativa u otra, empleando los recursos financieros, se encuentra claramente especificado en la tipología del negocio que desarrolle la organización. En suma, el abanico de posibilidades se centra en priorizar la consultoría, recursos humanos, frente a procesos, recursos organizacionales, o viceversa.

En general para todos los sectores de la economía en donde actúen las organizaciones, si son de gran dimensión, las mismas dedicarán mayor atención a los procesos; por ello utilizarán recursos organizacionales de forma relevante, seguidos por recursos relacionales, humanos y por último monetarios.

Para organizaciones pequeñas es en el sector servicios en donde se podrán prestar mayor atención a los recursos humanos, con mayor importancia relativa frente a los recursos organizacionales. Si bien el ideal de aplicar el binomio conocimiento innovación se realizara en la unidad organizacional más elevada con una visión integral del negocio y con estrategias coherentes. En resumen los recursos financieros con máxima importancia relativa deben ser los organizacionales.

El apalancamiento de operaciones y financiero se hace referencia a la relación entre costes fijos y variables, al empleo de la deuda respecto de los recursos propios, respectivamente, y las repercusiones correspondientes en los resultados de la organización.

El grado de apalancamiento de operaciones vendrá medido por las variaciones del resultado de explotación, antes de la deducción de intereses e impuestos, como consecuencia de una determinada fluctuación en las ventas.

El grado de apalancamiento financiero viene dado por el coeficiente de cobertura de los intereses de la deuda, gastos satisfechos para atender los recursos humanos, los gastos ocasionados para mantener los recursos relacionales y los gastos satisfechos para mantener los recursos organizacionales. De otra forma, se puede considerar como el efecto producido por la tenencia de costes fijos correspondiente a la estructura financiera. El efecto de este tipo de costes afecta al beneficio antes de impuestos, una vez disminuidos los intereses²².

La ventaja de realizar un estudio riguroso de todas las actividades de una organización, contemplar el montante de recursos organizacionales, relacionales humanos y monetarios necesarios y suficientes para su empleo, se encuentra en el propio estudio en sí mismo. Ya que se pondrá de manifiesto las áreas que deben mejorar en la organización, destacando la falta de conocimiento sobre la creación de valor por parte de los grupos de interés y la necesidad de priorizar actividades y adoptar las oportunas estrategias por parte de la dirección.

Como hemos señalado reiteradamente, la formación, aprendizaje es la vía más importante para el desarrollo del conocimiento. La gestión del conocimiento es la base para generar valor añadido a las organizaciones y mantener una economía de bienestar en el nuevo sistema de Economía de innovación.

4. POSICIONAMIENTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL PARA SU PROYECCIÓN FUTURA

Los gerentes de las mayorías de las organizaciones tienen sus formulas específicas y únicas para gestionar su compañía, se pueden clasificar en tres grandes bloques, son las siguientes:

1) Los gerentes que se preocupan de conducir su actividad y maximizar la rentabilidad del negocio. Se suelen basar en su experiencia, utilizando una metodología sustentada en la economía de la producción; muchos de ellos siguen pensando que la información es un coste y debe limitarse a su propia estructura y hacia el exterior. Suelen ser gerentes poco profesionales anclados en el pasado y su único conocimiento o mejor información disponible, consiste en la necesidad coyuntural de la fuerte

²² F.J. Quesada, M.A. Jiménez y J. García (2001) *Op. cit.*

demanda de sus productos o servicios en muchos sectores. En principio se producía, esta actuación, en algunos sectores de la agricultura, en la construcción y en el sector servicios para aquellas personas con ciertas habilidades en solucionar pequeños problemas cotidianos, se hicieron autónomos por horas, para intentar solucionar problemas demandados por la sociedad.

Estos gerentes, como decimos, no creo que sepan pasar de la economía de la producción a la economía de la innovación basada en el conocimiento, debido, fundamentalmente, a la falta de profesionalidad y calidad de sus productos y servicios. La tendencia lógica debido a la fuerte competencia es que tienden a desaparecer, se acoplan a otros sectores demandados por la sociedad y en casos muy limitados sepan adaptarse a la nueva economía. Su actuación se limita a ser meros intermediarios, obtener recursos a un coste bajo y buscar unos operarios, normalmente poco especializados, en muchas ocasiones inmigrantes sin papeles o ilegales, que ejecuten el trabajo, sabiendo que los costes de realización suelen ser bajos, confeccionando contratos temporales y sin garantías. El diferencial obtenido, cuando tienen éxito, suele ser elevado. El comportamiento de estos gerentes suelen ser prepotentes, por su escasa formación y alejados del principio de prudencia.

2) Gerentes con preocupación de permanencia en el mercado de su organización. Este grupo consideran la rentabilidad importante para la organización pero en la medida que le proporcionen los medios para continuar existiendo. Suelen ser profesionales con formación y han estado desarrollando su actividad en el ámbito privado o público, por lo que tienen experiencia, normalmente, de más de una década. Han tenido un proceso práctico de aprendizaje cuando han creado su organización y han sabido realizar un conjunto de actividades de forma casi individualizada, por lo cual el grado de especialización suele quedar muy limitado.

Estas organizaciones suelen ser de pequeña dimensión, conservadoras y las decisiones son tomadas de forma individualizada, siendo el grado de innovación limitado. En una minoría de casos, han sabido crear grupos homogéneos para diversificar actividades, con un grado de aprendizaje apreciable y calidad de funcionamiento de estos grupos, por lo cual han podido aumentar la dimensión de la organización. Han sabido adaptarse de la economía de la producción a la economía de la información, disponen de formación, aprendizaje y han sabido mantener un grado de conocimiento suficiente para saber adaptarse a las nuevas transformaciones,

pero carecen, en general, de espíritu emprendedor y casi siempre de innovación.

En el caso de acometer tareas emprendedoras, los gerentes no han sabido formar equipos sustentados en el conocimiento y en la innovación. Este tipo de organizaciones podrán continuar existiendo, generando valor, aunque podrían generar más valor añadido si pudieran formar grupos homogéneos que desarrollen actividades de calidad e innovación.

3) Gerentes que se sustentan en la innovación y en el conocimiento. Este tipo de gerente debe contemplar un conjunto de elementos para el desarrollo de su negocio, para ello debe crear un grupo de interés básico, en donde se establezcan las estrategias internas acordes a las necesidades emergentes de naturaleza externa, el grupo debe disponer de orientación estratégica con unos objetivos claros²³, como grupo y de forma individualizada para que la actuación se realice de forma corporativa.

Con esta situación iniciativa se puede incorporar la dirección de la organización en la economía basada en el conocimiento, sobreviviendo con esta nueva situación y tener el suficiente éxito que pueda generar valor añadido, para aumentar la dimensión y por medio de la estrategia de la innovación aportar una mejora continua de la calidad²⁴, mejorar la competitividad, fomentando el espíritu emprendedor basado en el conocimiento y en la innovación constante. Se sustituye la premisa de hacer cosas por mejorar e innovar continuamente.

Los recursos humanos, en suma las personas deben dejar de ser un factor de coste y ser fuente de rentabilidad, ofreciendo una ventaja competitiva. Se debe utilizar y aplicar el conocimiento, pero es necesario encontrar, crear y saber compartir el conocimiento en cada uno de los grupos de trabajo que desarrollen actividades.

La alta gestión define el marco para la creación de valor de la organización, la estrategia, la debe proyectar con información procedente de aspectos operativos. Incorpora un enfoque descendente-ascendente, utiliza conocimiento y participación tanto de la dirección estratégica del

²³ M. Porter (1982) *Estrategias competitivas*. México: Ed. CECSA.

²⁴ M.A. Jiménez (1996) *La calidad como estrategia competitiva*. Albacete: Tebar

negocio y reúne estrategias funcionales como los equipos de trabajo, las finanzas y desarrollo de actividades. Se requiere crear e identificar los distintos grupos de trabajo de interés que realizan actividades concretas generadoras de valor para la organización. Se han de dedicar cualquier esfuerzo financiero, tendente a que sean aplicados todos los medios necesarios, para la consecución de objetivos de cada equipo de trabajo.

El desarrollo de actividades consiste en resumir el propósito estratégico de la organización, en función de las pertenencias de los equipos de trabajo de interés. Este hecho supone un cambio esencial en la nueva economía de la innovación. En efecto, se parte, como decimos, de un marco de la dirección estratégica que se trasmite hacia la dirección operativa. Desde el momento de la entrada en funcionamiento de los equipos de trabajo de interés, si éstos operan de forma homogénea y actuando con espíritu emprendedor, transmiten cada equipo al resto de la organización y por tanto a la dirección operativa, los modos de actuar teniendo un índice objetivo que es el resultado alcanzado²⁵. Es por tanto la dirección operativa la trasmisora última de los logros alcanzados a la dirección estratégica.

Por medio de la experiencia adquirida en el proceso continuo expuesto anteriormente, por medio de las estrategias proyectadas a los equipos de trabajo de interés y su reforma mediante la proyección de cada una de las experiencias operativas, revertirá en un conjunto de nuevas estrategias que se proyectarán para el futuro. Es cierto que a priori no se puede disponer de información ni de conocimiento suficiente, para establecer un proceso de innovación que pueda atender a proyectarse de forma unívoca para el futuro. Ya que el futuro se empieza a realizar desde el presente en cada proceso, pasó a paso. Por ello se utilizan indicadores que señalen la evolución en cada proceso que realice la organización, acometiendo por la dirección estratégica las transformaciones necesarias a la dirección operativa para lograr los fines marcados.

La organización ha establecido un conjunto de actividades imprescindibles para el desarrollo del negocio. Cada una de ellas debe ofrecer un valor añadido, cierto es, que unas actividades son más prioritarias que otras, para ello se articula el propósito estratégico que permita a la

²⁵ M. Porter (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

organización crear un marco estratégico y adoptar una posición respecto a sus competidores. Por lo que se supone orientar las estrategias y por tanto cuidar a los clientes, fidelización, captación de nuevos y elaborar estrategias para que los nuevos clientes sean también fieles a nuestra organización. La clave del éxito se encuentra precisamente en alcanzar el grado de fidelización necesaria para mejorar en la ventaja competitiva. Cada equipo de trabajo de interés debe tener como principio básico el servicio al cliente.

En esta misma línea²⁶ consideran que la dimensión de valor percibido tiene como objetivo la capacidad del sector para crear valor en la mente de los clientes. La dimensión del coste es, por lo general, más transparente que la dimensión de valor debido a su naturaleza subjetiva. El valor tiene los elementos siguientes:

- Proximidad: consiste en la disposición de cercanía que tenga la organización con el entorno y en especial con sus clientes. Las dificultades son comunes y existe una propuesta de solución. La organización debe sentir como suya los problemas e inquietudes de los clientes.
- Inconfundibilidad: la organización debe tener una imagen clara y concisa, en donde su forma de actuación sigue unas líneas de conducta homogénea en sus procedimientos y actuaciones.
- Funcionalidad: corresponde a una medición objetiva por la organización. Cumplir los plazos establecidos, el plazo de entrega, en suma ser profesional en sus argumentaciones sobre sus actuaciones futuras. La organización debe establecer una fase de actuaciones y si no existen situaciones aleatorias, debe cumplir todos los momentos. En caso de alguna alteración, debe explicarse al cliente, previamente antes de llegar al incumplimiento.
- Precio: la organización debe explicar los componentes del precio, esto es el conjunto de derechos y servicios que se le ofertan son los constitutivos del precio, la finalidad es ofrecer la posibilidad al cliente de que realice una comparación con la competencia y observe que nuestro producto o servicio ofrece unas ventajas

²⁶ J. Roos, G. Roos, G. von Krogh & A.M. Albertsen (1998) *Strategien Introduction*. Lund, Studentlitteratur.

complementarias al propio producto o servicio que le facilita su utilización.

La investigación ha demostrado que a menudo existen discrepancias entre aquello que piensa la organización para generar valor hacia sus clientes y lo que los clientes perciben como valioso. Es relevante que el proceso de intercambios entre alternativas estratégicas se prioricen. Se requiere que al hablar con el cliente conozcamos los elementos, que para él supone que le resulta de interés, relevante o generador de valor. Con ello, la organización dispondrá de información suficiente para adecuarse en ofrecer su producto básico y los elementos complementarios que satisfacen al cliente.

Ejemplo, Mercedes Benz ha realizado vehículos con un gran motor duradero, la crítica de los clientes de los años 80 y anteriores era la austeridad de sus modelos. A finales de la década de los 90, han incorporado elementos informáticos que ayudaban a sus usuarios disponer de mayor información en el panel de control. Al término de dos años de utilización de dichos vehículos han presentado numerosas averías y problemas en estos elementos informáticos. La respuesta de la compañía no ha sido cuidar la fidelización de los clientes, intentando solucionar estas averías a bajo coste, sino dimensionar nuevos modelos, eliminando informativos que utilizaran equipos informáticos. Con ello, puede suponer que clientes fieles a su marca se cambien a la competencia japonesa, en donde los motores son fiables, duraderos y sus acabados y controles sustentados en equipos informáticos no presenten fallos.

En este punto nos interesa conocer la clave del éxito, para ello²⁷ considera las actividades que desencadenan el mayor avance hacia el propósito estratégico elegido en el continuo coste ofrecido / valor recibido. Para ello se establecen la siguiente metodología:

- Identificar los eslabones débiles del proceso y en cada actividad; procurando su eliminación.
- Identificar las actividades con mayor impacto sobre el coste, procurar sensibilizar al equipo de trabajo para que transforme su proceso al objeto de reducir costes.

²⁷ W. Ketelhöhn (1995) "Take Time to Think Out Your Business Challenges", *European Management Journal*, Vol. 13, pp. 445-451.

- Identificar las actividades con mayor impacto sobre el valor percibido, requiere cuidar especialmente estos equipos para fomentar su desarrollo.
- Identificar la totalidad de actividades por medio de estándares del sector al objeto de comparar nuestros productos con los de la competencia, para obtener información si se puede obtener un producto análogo de forma diferente.

La organización debe posicionarse ante el futuro incierto y cambiante que se avecina, para ello se requiere analizar con detenimiento al momento presente, para comenzar a proyectarse para mañana. Las claves han sido estudiadas y se pueden sintetizar en el proceso de adquirir una ventaja competitiva en el sector del negocio de la compañía, mediante la creación de grupos de trabajo²⁸ con espíritu emprendedor, incorporando conocimiento para saber acometer, al menos, las transformaciones necesarias para generar valor, aunque el posicionamiento de la propia organización, en su conjunto es crear grupos operativos de innovación.

5. CONCLUSIONES

La metodología utilizada para comprender la realidad, por medio de la mejora continua del conocimiento, consiste en contemplar las actividades que realiza la organización. Aplicar a cada actividad las habilidades, especialidades y conocimientos necesarios para aumentar el valor añadido y poder conocer mejor la realidad de la actividad que se desarrolla.

Para acercarnos a la solución no cabe otra que contemplar a la persona como individuo, antes que como sujeto económico integrado en el sistema. La persona, si piensa, debe decidir voluntariamente en su integración en un sistema que le satisfaga, para que pueda ser servidor e innovador dentro del mismo.

La capacidad de investigación de las organizaciones debe ser decisiva para su supervivencia y prosperidad futura. Los poderes políticos deben fomentar, motivar e incentivar la formación, aprendizaje y

²⁸ A.H. Mas Low (1975) *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.

habilidades de las personas, es el punto más importante para el éxito profesional. Estas personas que alcancen estos conocimientos y sepan su aplicación deberán formar grupos homogéneos que reúnan estas características, con el objetivo de desarrollar actividades que acumulen las condiciones suficientes de experiencia para poder innovar en las fases sucesivas.

Para realizar una gestión patrimonial de una organización de forma adecuada, teniendo en cuenta la nueva economía de la innovación y la incorporación de los nuevos paradigmas, se requiere contemplar los componentes del apalancamiento: la cultura, liderazgo y cambio. Para una óptima gestión del activo de la organización se encuentra en función de los tres componentes del apalancamiento.

Es necesario realizar un estudio riguroso de todas las actividades de una organización, contemplar el montante de recursos organizacionales, relacionales humanos y monetarios necesarios y suficientes para su empleo. Ya que se pondrá de manifiesto las áreas que deben mejorar en la organización, destacando la falta de conocimiento sobre la creación de valor por parte de los grupos de interés y la necesidad de priorizar actividades y adoptar las oportunas estrategias por parte de la dirección.

La organización debe posicionarse ante el futuro incierto y cambiante que se avecina, para ello se requiere analizar con detenimiento al momento presente, mediante la creación de grupos de trabajo con espíritu emprendedor, incorporando conocimiento para saber acometer, al menos, las transformaciones necesarias para generar valor, si bien el posicionamiento de la propia organización, en su conjunto es crear grupos operativos de innovación.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, M.L. (2005) "Estrés en la Universidad", *Revista de divulgación universitaria*. Economía y Empresa, Invierno nº 6 Universidad.
- BARNEY, J.B. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Harlow: Addison-Wesley.
- CHEETHAM, G. & G.A. CHIVERS (1998) "The Reflective Practitioner: A Model of Professional Competence Which Seeks to Harmonise the Reflective

- Practitioner and Competence-Based Approaches", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 22, nº 2, pp. 267-276.
- DAVENPORT, T. & L. PRUSAK (1998) *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- GEUS, A. de (1997) *The Living Company: Growth, Learning and Longevity in Business*. London: Nicholas Brealey.
- HANDY, C.B. (1994) *The Age of Paradox*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- HARRIS, O.J. (1976) *Administración de recursos humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos*. México: Ed. Limusa.
- JIMÉNEZ, M.A. (1996) *La calidad como estrategia competitiva*. Albacete: Tebar Flores, S.L.
- (1997) *Los costes de calidad en la contabilidad de gestión*. Madrid: Instituto de Contabilidad de Cuentas.
- KETELHÖHN, W. (1995) "Take Time to Think Out Your Business Challenges", *European Management Journal*, Vol. 13, pp. 445-451.
- KOTLER, P.; L. FAHEY & S. JATUSRIPITAK (1987) *La nueva competencia. Ás alla de la teoría Z, el mercado al estilo japonés*. Barcelona: Norma.
- MASLOW, A.H. (1975) *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.
- MCGREGOR, D. (1969) *El aspecto humano de la empresa*. México: Diana.
- PORTER, L.W. & E.E. LAWIER (1968) *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin.
- PORTER, M. (1982) *Estrategias competitivas*. México: Ed. CECSA.
- (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- QUESADA, F.J. (1989) *Planes y Fondos de Pensiones: estudio contable y financiero*. Madrid: Instituto de Contabilidad de Cuentas. Ministerio de Economía y Hacienda.
- (2002) *Contabilidad Riqueza y Renta empresarial*. Madrid: Ed. Pirámide, S.A.
- (2004) *Aproximación a la Metodología de la Ciencia....* Cuenca: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Castilla la Mancha.
- ; M.A. JIMÉNEZ y J. GARCÍA (2001) *Sistemas informativos contables para el análisis empresarial. Una visión integrada para la valoración de empresas*. Madrid: Ed. Financial Times. Prentice Hall.

- RAICH, M. (2001) *Dirección de Empresas en la Economía*. Barcelona: Ed. Del Bronce.
- ROOS, G. & K. JACOBSEN (1999) "Management in a Complex Stakeholder Organisation: A Case Study of the Application of the IC-Process to a Branch of the Commonwealth Public Service". *Monash Mt. Eliza Business Review*, Vol. 2, nº 1, pp. 82-93.
- ROOS, J. (1996) "Distinction Making and Pattern Recognition in Management", *European Management Journal*, Vol. 14, nº 6, pp. 390-395.
- ; —, C.D. DRAGONETTI & L. Edvinsson (1997) *Intellectual capital. Navigating the new business landscape*. London: Macmillan.
- ; —, G. von KROGH & A.M. ALBERTSEN (1998) *Strategien Introduction*. Lund, Studentlitteratur.
- THURLOW, L.C. (1996) *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's world*. London: Nicholas Braeley.

CRM ¿Filosofía o Tecnología? Mitos y realidades de la orientación al cliente

Jordi A. Sangil Martínez

jordi.sangil@ipsos.com

Ipsos Investigación de Mercados S.A.

Avda. de Burgos, 12 - 8ª Planta
28036 Madrid (España)

Actualmente en el mundo empresarial existe la necesidad prioritaria de cuidar a los clientes. Las organizaciones invierten mucho, a veces demasiado, en este propósito. Esa inversión no siempre está correctamente fundamentada y analizada, muchas veces prima más la copia a los competidores, que un cuidadoso análisis de las necesidades internas de la propia organización. La orientación de las organizaciones hacia el cliente, no es más que el buen trato y el conocimiento exhaustivo del cliente, con el fin de incrementar su rentabilidad a lo largo del tiempo.

Una de las modas que proliferan es la inversión (muchas veces gasto) en tecnologías CRM (Acrónimo en inglés de *Customer Relationship Management*). CRM se percibe continuamente en el mundo empresarial como "Tecnología" no como "Filosofía" empresarial. La cifra de negocio mundial por la venta de este tipo de aplicaciones (es decir "tecnología") es creciente, lo que sorprende si pensamos que, al mismo tiempo, más de la mitad

At the moment, in the business world, customer care is one of the most important organizational priorities. Organizations invest a lot, sometimes too much, in this purpose. That kind of investments are not always properly supported and analyzed by organizations, and often they are based on competitors' benchmark, instead of a careful analysis of the organizational internal needs. Customer orientation is just being kind with the client and trying to get as much information as possible out of the client, in order to increase its lifetime profitability.

One of the trends that proliferate is the investment (most of the time, expenditure) in CRM (Customer Relationship Management) technologies. CRM is continuously perceived in the business world as "Technology" rather than "Corporate Philosophy". The world-wide business turnover of this type of applications (i.e. "Technology") is increasing, which is surprising, given the fact that, at the same time, more than a half of the

de los proyectos de implantación fracasan, o si se quiere, no alcanzan el éxito deseado. El principal motivo de fracaso suele ser por la falta de concordancia o alineamiento entre la tecnología y la estrategia global corporativa. Esta alineación debe aplicarse y verse reflejada en la estructura, cultura y los procesos de la organización, así como en las políticas en cuanto a sistemas y tecnologías de la información.

implementation projects are likely to fail, or simply do not meet the expectations. The main reason for this failure is usually the lack of concordance or alignment between technology and global corporate strategy. This alignment must be applied within the structure, culture and the organizational processes as well as in the Information systems practices.

Palabras clave: CRM, Alineamiento estratégico, Sistemas de Información, *Data Warehouse*, *Data Mining*, Marketing Directo, Inteligencia de Marketing, *Scoring*.

Key words: CRM, Strategic Alignment, Information Systems, Data Warehouse, Data Mining, Direct Marketing, Marketing Intelligence, Scoring.

1. MODA CONCEPTUAL Y TECNOLÓGICA

Fueron los primeros gurús del Marketing como Peter Drucker o Theodore Levitt, quienes propusieron y divulgaron la importancia de las relaciones con el cliente como vía hacia la rentabilidad de una organización. Levitt (1983) argumentó que la relación con los clientes se intensifica después de la venta, y se convirtió en pionero en el cambio de mentalidad, de lo que comúnmente era lo aceptado hasta la fecha. Se cambia de la percepción predatoria - el vendedor como "cazador"-, orientado a conseguir una venta rápida y cuantiosa, hacia una concepción cultivada - de vendedor como "agricultor", en la que pone énfasis en una relación duradera, rentable y satisfactoria para y con el cliente.

¿Quién no ha oído la expresión "El cliente es el rey" o "El cliente siempre tiene razón" en alguna ocasión? De algún modo, con tales expresiones, se coloca al cliente justo en el centro de atención. Kotler (1972), señaló que el concepto del Marketing lleva implícito que la empresa debe reorientarse hacia la satisfacción de las necesidades de sus clientes y que orientarse al cliente, por tanto, no es una labor exclusiva del departamento de marketing de una organización.

El cliente o los clientes siempre han estado presentes en las prioridades de una organización, ha sido siempre la parte fundamental y condición necesaria para que un negocio funcione y perviva, y siempre ha sido necesario satisfacer sus necesidades, así que en estricto sentido, no es novedad. Pensemos en un pequeño negocio de ultramarinos en un pueblo, donde su dueño conoce a la gran mayoría de los clientes que visitan su tienda, conversa con ellos, les pregunta por su vida personal, conoce sus

actitudes, circunstancias personales y comportamientos de compra, es decir, sabe lo que compra, y es capaz de prever lo que va a comprar la próxima semana. El cerebro del tendero es capaz de procesar esta información, ya que el número de clientes es reducido, pero sería utópico pensar que una organización con 100.000 clientes, pueda conocerlos a todos.

El fundamento básico del CRM no es más que ser amable con el cliente y conocerle en profundidad, tanto como sea posible para saber que necesita y conseguir que mantenga la relación de clientela, tal y como ocurre en el ejemplo del tendero. El CRM fue y es moda conceptual, que considera al cliente como centro del negocio, y, por ello, antepone preceptos como el mantenimiento de las relaciones con el cliente, a la propia venta.

Esta moda conceptual se ha convertido en una moda tecnológica con el cambio de paradigma en los años 80, donde al cliente no solo se le cuida, sino que se le analiza y clasifica. Los avances tecnológicos durante esa década, sobre todo, en cuanto a bases de datos y a computación se refieren, hicieron posible que los sistemas de información ayudasen a la consecución de esa orientación al cliente que Levitt, Drucker y Kotler evangelizaban décadas atrás.

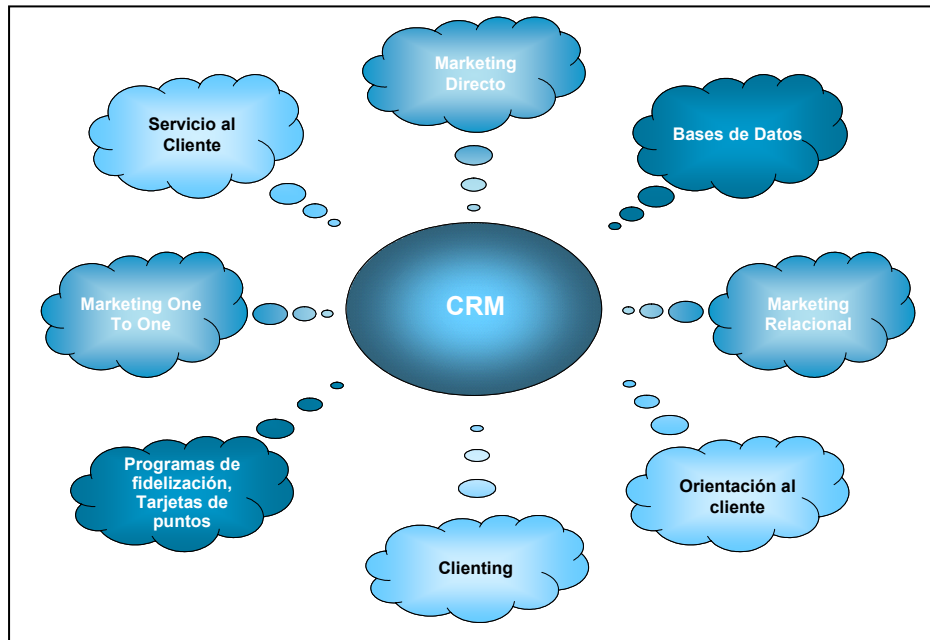
En la actualidad nos topamos ante una creciente moda tecnológica consistente en del acrónimo CRM con demasiada facilidad, unas veces, y sin rigor, en otras, en gran parte, debido a la proliferación de oferta comercial de este tipo de software. La cifra de negocio mundial por la venta de aplicaciones o *software* CRM alcanzarán los 7.400 millones de dólares en 2007, frente a los 6.500 millones que se consiguieron en 2007, lo cual supone un incremento del 14% de acuerdo con las cifras de la consultora Gartner¹.

El concepto CRM se suele relacionar con tecnología o base de datos, incluso como sinónimo, de esta forma no es extraño oír a alguien decir; "vamos a incluir a este cliente en nuestro CRM", como si de algo tangible se tratase. En la siguiente figura, podemos apreciar diferentes percepciones del concepto².

¹ Dato procedente del artículo on line *El software como servicio impulsa el mercado CRM*, con fecha 1 de Octubre 2007 publicado en www.marketingdirecto.com (último acceso; 28 de Octubre 2007).

² Elaboración propia, a partir de la consulta cualitativa a diversos responsables de Marketing y Comunicación, así como consultores en organizaciones con presencia en España.

Figura 1: Diferentes percepciones sobre CRM



Vemos que esa percepción, la "tecnológica" se repite con frecuencia, y va más allá de ser una errata lingüística; a todas luces, es una *desviación* conceptual. Muchos de los proyectos de adquisición, desarrollo e implantación de programas CRM fracasan desde un primer momento debido a este error de concepto, y al hecho de que no todo el mundo sabe lo que significa e implica para la organización, la potencia y fundamento del CRM.

El fracaso en la implantación de un proyecto de estas características, puede tener consecuencias desastrosas para la organización, no solo desde el punto de vista de pérdida de eficiencia y el coste, en términos monetarios y de recursos, sino también en cuanto a imagen de la compañía ante los clientes actuales, pasados y potenciales.

Principales motivos de fracaso en la implantación:

¿Por qué suele fallar la implantación de un sistema CRM? Nos referimos a causas internas, no a factores externos tales como una inadecuada asesoría por parte del proveedor o fallos técnicos o de incompatibilidades en el sistema.

- Si la competencia tiene en marcha un plan de fidelización, es probable que la dirección de la compañía, copie dicho modelo como mecanismo de defensa ante los competidores. Queremos tratar a nuestros clientes mejor que nuestros competidores.
- Gran desconocimiento de la alta dirección, que hace pensar que la tecnología es la solución a todos los problemas de la compañía, comenzando por ¿cómo vender más? En otros casos se observa todo lo contrario, es decir, una falta de apoyo por parte de la dirección, lo cual es causa de fracaso absoluto, ya que el CRM debe comenzar desde arriba.
- No existe una estrategia definida. Se tiene claro el objetivo, pero no la estrategia para conseguirlo. En este caso, la solución que se plantea es un software, el problema se incrementa cuando no existe una correcta asignación de recursos y una correcta metodología para el desarrollo del proyecto.
- No existe una cultura organizativa que implique al cliente. Esto es una barrera fundamental en el desarrollo de la orientación al cliente, ya que esta debe nacer desde el propio empleado de la compañía.
- Mal diseño de la captura de información del cliente. Si no se está consiguiendo de forma consistente y estable la información, el proceso tiende a fallar, ya que no se pueden obtener conclusiones fiables del cliente y esto podría perjudicar la imagen de la empresa. Pensemos por ejemplo en los envíos postales de publicidad directa con nuestros nombres mal escritos, o nuestra dirección errónea.
- Falta de presupuesto y recursos a emplear: la empresa puede dejar incompleto un proyecto si no hay posibilidad de inyectar más fondos o recursos.
- Implantación inversa: cuando el objetivo del proyecto es el de construir una base de datos, en base a por ejemplo, un programa de fidelización, que probablemente no tenga un compromiso a largo plazo.
- Herramientas de control: La implantación de CRM puede ser percibida como herramienta de control. Por ejemplo, implantación de un sistema de información que ayude a monitorizar la productividad de la fuerza de ventas. Un ejemplo puede ser el CRM en el sector farmacéutico, donde los visitantes médicos

pueden verse amenazados por un sistema que pretende controlarlos y ejercer presión comercial sobre ellos. Es en este caso siempre es fundamental la implicación del *comercial*, ya que si el proyecto es percibido de antemano como una amenaza por aquellos que van a ser sus principales beneficiarios, lo más probable es que fracase.

- Justificación de un gasto en sistemas: la partida de costes en tecnologías de la información, es una de las más importantes en un presupuesto. Un programa de estas características es una atractiva iniciativa por parte de los responsables de sistemas de información de la organización.

2. HACIA UNA DEFINICIÓN DE CRM

Si buscamos un definición de lo que es CRM, propiamente dicho, probablemente nos cueste mucho trabajo encontrarla. No hay mucha literatura académica sobre el asunto, si bien es cierto que es un tema de actualidad, en parte provocado por la amplia oferta comercial de este tipo de soluciones.

Curry (2000) vagamente definió el concepto como el área de un negocio que se dedicaba a conseguir clientes, mantenerlos y rentabilizar su rentabilidad.

De acuerdo con Laudon & Laudon (2004), CRM es una disciplina empresarial y tecnológica, para la gestión de las relaciones con el cliente con el objetivo de incrementar la facturación, rentabilidad, satisfacción y retención de clientes.

Keiningham (2006) acota demasiado el término y explica que el CRM es la *etiqueta* asignada a la explotación de bases de datos de clientes corporativas con el objetivo de construir relaciones más estrechas con el cliente y de esta forma incrementar su lealtad.

En este sentido el CRM estaría limitado a 2 funciones analíticas; *Data Mining*, o explotación multivariante de la información del cliente, y *Segmentación*, uso del conocimiento de dicha información para clasificar a los clientes. Siguiendo esta definición de Keiningham, es obvio que más del 50% de los proyectos de implantación de CRM fallen, ya que no sería responsabilidad del CRM, la correcta aplicación de, por ejemplo, una segmentación debida al exhaustivo análisis de una base de datos.

Teniendo en cuenta estas definiciones, el alto porcentaje de fracaso en las implementaciones de proyectos CRM y la limitación de responsabilidades del CRM, es necesario abrir el concepto y definir claramente sus objetivos, de este modo se podría definir CRM como:

Filosofía empresarial, que toma como centro de gravedad de todos los procesos de la compañía, al cliente actual y potencial, con el objetivo final de adquirir clientes e incrementar su lealtad, mediante mecanismos técnicos, humanos y racionales que nos permitan conocer mejor al cliente.

En esta definición, el alineamiento entre tecnología y filosofía estaría implícito.

- El cliente se considera el centro de todos los procesos: por lo tanto, dichos procesos deben estar definidos o re-definidos en ese sentido.
- El objetivo es la adquisición y la retención de clientes: como vía de mejora de la rentabilidad de la compañía. No se trata de vender más sino vender mejor.
- Utiliza para ello, mecanismos donde la tecnología es crucial: Obviamente sin una plataforma tecnológica sería imposible conocer a todos nuestros clientes.

Figura 2: Desencadenantes del CRM



En todo caso, vemos que la punta de lanza del CRM es el desarrollo del cliente (Adquirir o retener), y en eso todas las definiciones están de acuerdo.

Pero, suele haber otros desencadenantes de una estrategia de orientación al cliente, que suelen ser causas más acertadas para embarcarse en un proyecto de implantación:

- 1) **Adquisición de clientes:** Cómo conseguir el mayor número de clientes posibles con el menor esfuerzo en capital y recursos. El incremento en la cartera de clientes es la base del crecimiento de un negocio. En este punto no interesa la rentabilidad del cliente, ya que una vez captado el cliente, no tenemos la suficiente experiencia sobre su potencial. No es un cliente *adulto*, sobre el que tengamos conocimiento. CRM ayuda con programas de captación a bajo coste utilizando técnicas como el "prospect scoring" donde se calcula la propensión o probabilidad del que un potencial cliente se convierta en cliente actual utilizando el mismo patrón de comportamiento que ha utilizado un cliente de nuestra cartera. El principal problema en este punto es la información, ya que al no ser un cliente, puede que no dispongamos de apenas conocimiento sobre el. Cuando la adquisición apunta a la necesidad de una gran masa de individuos y queremos individualizar la captación, las empresas de listados ("list brokers") pueden colaborar en ello, obviamente dentro del marco de la Ley de Protección de Datos.
- 2) **Retención de clientes o Lealtad:** Es aquí donde los objetivos del CRM más se han concentrado. Se suele decir que es más caro conseguir un cliente nuevo que retener a uno actual, quizá por eso, los programas CRM han apuntado más hacia esta estrategia. Pero, la lealtad de clientes indiscriminada, puede acarrear problemas, pues, de acuerdo con Keiningham (2006) uno de los mitos de la lealtad es que no toda la lealtad es rentable, no interesa que todos los clientes se queden en la compañía debido a la rentabilidad negativa que pueden llegar a mostrar.
- 3) **Venta cruzada de Productos:** (Cross Selling). Consiste en la identificación de productos complementarios que pudiesen interesar al cliente, en base a la información disponible.
- 4) **Incremento en ventas de otros productos:** (Up selling): consiste en ofrecer nuevos productos, o productos que hasta ahora no habían interesado al cliente, en base a la información disponible.

- 5) **Maximizar la satisfacción de clientes:** La satisfacción de clientes es un factor que debe estar presente, se da por hecho, eso no es motivo para que las empresas descuiden este punto. En la actualidad son muchas las empresas que miden la satisfacción de clientes de forma más frecuente y al mayor número posible de clientes, incluso, se tiende ya, a incorporar la información de satisfacción en las bases de datos corporativas. Se tiende a pensar que se puede prescindir de la medición de la satisfacción de clientes, pero lo cierto es que es un sistema de alarma crítico ya que nos permite saber como nos perciben los clientes en diferentes aspectos y como podemos mejorarlos.
- 6) **Mejorar la imagen de la organización:** este tipo de programas hacen tener presencia en el mercado.

3. APLICACIÓN DEL UN MODELO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO AL CRM

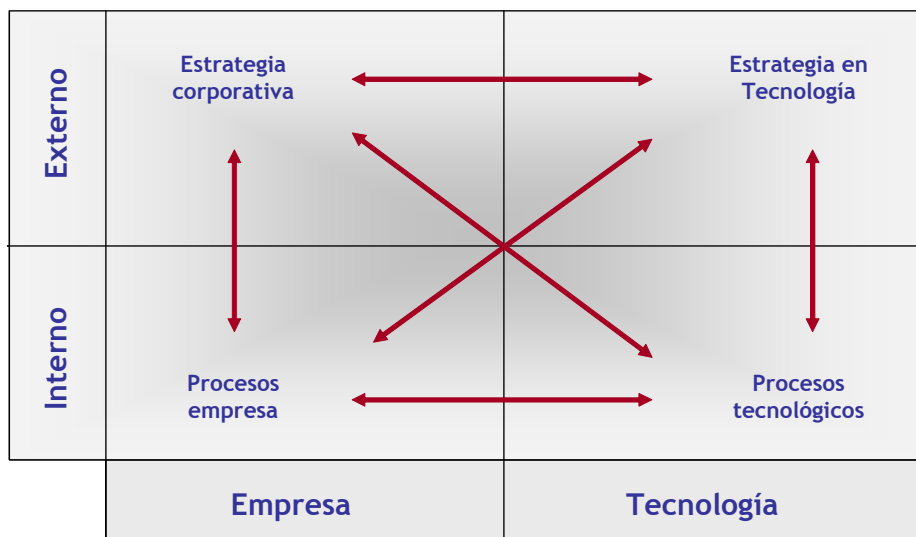
Morton (1991) Aseguró que muchas organizaciones eran incapaces de maximizar el potencial implícito en las tecnologías de la información, debido a la falta de alineación entre la estrategia corporativa y la estrategia de sistemas de la información.

De acuerdo con el Modelo de alineación estratégica (SAM) propuesto por Henderson & Venkatraman (1993), la estrategia corporativa tiene que estar bien articulada con la estrategia tecnológica, es decir, como anteriormente apuntábamos, no se debe adquirir e implementar un software sin un objetivo estratégico claro. Una alineación efectiva implica a 4 entornos estratégicos, como se muestra en la figura.

Este modelo presenta una serie de relaciones entre las diversas elecciones estratégicas que implican a la empresa y a su departamento de sistemas de información. Debe existir un acoplamiento perfecto entre estos dominios.

El alineamiento estratégico implica que estas relaciones son dinámicas, ya que el entorno competitivo, así lo exige. Las organizaciones deben desarrollar y generar continuamente ventajas competitivas sostenibles en el mercado, ya que, la tecnología es fácilmente imitable por los competidores, por lo que las ventajas competitivas se difuminan con facilidad.

Figura 3: Modelo de alineamiento estratégico (SAM)



Fuente: Ward & Peppard (2002).

De acuerdo con Nicholas Carr (2001) las tecnologías de la información ya no son fuentes de ventajas competitivas, ya que una gran variedad de software está disponible en el mercado para todo el mundo. Esto nos hace ver que CRM como software, no aporta por sí mismo una ventaja competitiva, ya que puede ser adquirido por nuestros competidores, y todos ellos, tendrían la misma información sobre el mercado. CRM debe ser fuente de ventaja competitiva por otras vías, no por la tecnología, y este es uno de los motivos por los que el CRM no suele cumplir las expectativas de sus promotores.

Tal y como apuntábamos anteriormente, CRM es una apuesta estratégica importante para una compañía, que además implica una gran inversión tecnológica y humana. Es por tanto necesario tener en consideración el modelo de alineamiento estratégico, para que todos los esfuerzos de la organización sigan la misma dirección.

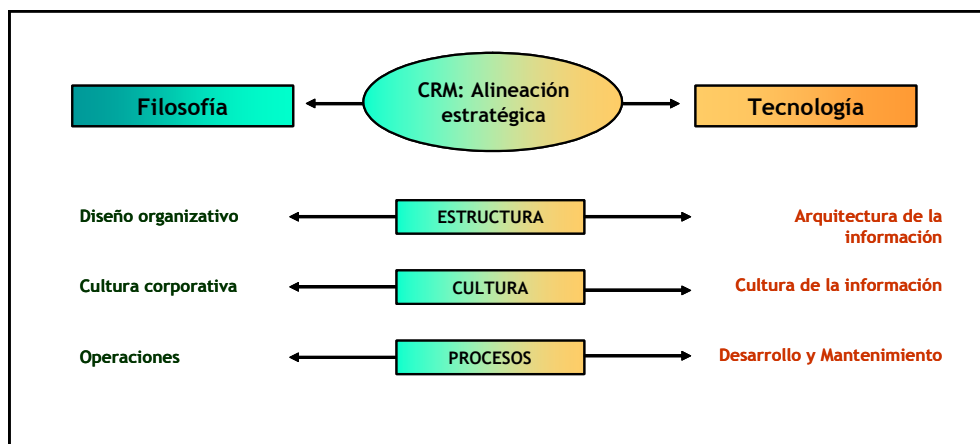
Tal y como vemos en la figura anterior, existen 3 áreas donde el CRM puede y debe conciliar la estrategia tecnológica, con la corporativa.

a) Estructura

En primer lugar la **estructura organizativa** de la compañía debe estar adecuada hacia una orientación al cliente. Rosenfeld & Wilson

(1999) definen la estructura organizativa como los patrones de comportamiento que existen entre los diferentes componentes de una organización, es decir, es algo más que un descriptivo organigrama, supone el establecimiento de cómo deben de ser las relaciones entre los empleados de una compañía. Todas las divisiones de la empresa deben estar enfocadas hacia maximizar la satisfacción y las necesidades del cliente.

Figura 4: Alineamiento estratégico del CRM (filosofía y tecnología)



En una filosofía CRM, todos los empleados, de forma directa o indirecta están en contacto con el cliente. Esto implica, por ejemplo la necesidad de un departamento de servicio diferencial de atención al cliente, ya que, determinados clientes pueden requerir un modelo de atención diferente. La organización debe analizar si posee los recursos y el potencial, para poner en marcha un departamento de esas características.

Por otro lado, La organización puede orientar a sus empleados hacia al cliente con una política de recursos humanos que incentive dicha atención y pasión por el cliente. Los momentos de la verdad son muy importantes y variados, y es necesario definirlos e incentivar la correcta ejecución y actuación de los empleados en dichos momentos. Piénsese por ejemplo en la atención del comercial en un concesionario de venta de vehículos, su explicación, sus argumentos, su aspecto, etcétera. A la hora de la toma de decisión de la compra, todo influye.

La medición del cumplimiento de los estándares de calidad por parte de los empleados se puede realizar mediante compradores misteriosos (Mystery Shopper). Estas mediciones pueden ir ligadas a

incentivos por cumplimiento de resultados en cuanto a estándares de calidad. Las políticas de recursos humanos están incorporando cada vez más la evaluación de sus empleados por su orientación al cliente.

En cuanto a la *infraestructura de las tecnologías de información*, en un proyecto CRM, estas deben referirse a prioridades y políticas en cuanto a arquitectura de la información. La construcción de un almacén de datos (Data Warehouse), donde el cliente es la unidad de almacenamiento, es fundamental, necesitamos un repositorio donde se almacene toda la información sobre todos los contactos y relaciones que tienen los clientes con la organización, dentro del marco de la legislación vigente. La información almacenada debe dar una visión única del cliente, es decir, se debe poder relacionar toda la información disponible.

Cuánto se ha gastado un cliente, con qué frecuencia compra, qué productos compra, en qué fechas, qué esfuerzos de marketing se han realizado con dicho cliente (por lo tanto cual es el coste comercial), con quien ha tenido contacto el cliente, cual es su perfil sociodemográfico, entre otras informaciones.

El diseño del sistema de información ha de ser capaz que registrar todo aquel contacto con un cliente en una sola plataforma, de forma que la información sea útil. La información debe permitir conocer lo que está ocurriendo con cada cliente actual y potencial.

La estructura organizativa y tecnológica debe ser coherente, por lo que es necesario que exista un administrador de datos que concilie las necesidades de los usuarios y agrupe toda la información en un mismo lugar. Para empezar tenemos que analizar ¿Qué información hay disponible?, nos daremos cuenta de que hay mucha información, pero desordenada y proveniente de fuentes diferentes. La fuerza de ventas tendrá listados de prospección, los perfiles sociodemográficos provendrán de Marketing, Recursos Humanos poseerá la información de los comerciales, Finanzas registrara las ventas y otras anotaciones contables en un sistema totalmente aislado del resto de la compañía y las acciones de marketing estarán en otro formato totalmente diferente.

Todo esto hace muy difícil el análisis de la información, y por supuesto, tener toda esta información desorganizada no aporta nada a la maximización del conocimiento de las necesidades del cliente. Por eso es necesario organizar la información, Pero hay que organizarla teniendo como punto central al cliente.

Los recursos humanos que implica un CRM, exige unas habilidades complejas. Por lo que hay que tener en cuenta la incorporación, desarrollo y formación de empleados capaces de trabajar con estas tecnologías (Programadores, desarrolladores, estadísticos, etc.).

b) *Cultura*

La **cultura corporativa** es una amalgama de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y comportamientos que comparten los individuos de una organización. De acuerdo con el sociólogo Edgar Schein existen diferentes niveles en la cultura de una organización dependiendo de su visibilidad. Los dos primeros niveles son las *creencias individuales* y los *valores colectivos*. Estos aspectos son poco visibles y están implícitos en el individuo y son patrones influenciados por la sociedad en la que vive y su entorno inmediato, por lo tanto una sociedad puede o no estar orientada al servicio de las personas (Por ejemplo las culturas asiáticas se caracterizan por su servicial atención al cliente). Estos aspectos no son manipulables por las organizaciones, por lo que pueden dar al traste con la estrategia de implantación de una política CRM.

Los otros dos niveles de la cultura organizativa son las *normas o valores compartidos*, así como los *símbolos*. Estos son más visibles e influenciados por parte de la dirección de la organización. La organización puede fomentar ciertos valores a sus empleados. Es común que las multinacionales promulguen en su misión, visión y valores, aspectos relativos a la orientación al cliente, por ejemplo gritos de guerra como "Customer First" (El cliente primero).

La **cultura de la información** ha de estar incorporada en la organización. El cuidado por la información es fundamental para que un proyecto CRM funcione, esto cobra sentido por ejemplo en departamentos de entrada de datos, pero otras áreas como Marketing, recursos humanos, finanzas, donde deben ser muy cuidadosos con la información. En muchas ocasiones, no es una cuestión de formato sino de consistencia y completación de los datos.

En España, no existe una gran cultura con respecto al cuidado por las bases de datos, no solo en cuanto a información sociodemográfica o de comportamiento, sino a información básica de contacto. Aproximadamente un 10% de la correspondencia enviada a clientes actuales de la compañía, no llega a su destinatario por errores en la dirección, lo

cuál, es preocupante, ya que hay un 10% de nuestros propios clientes con los que no vamos a poder llegar a comunicarnos.

La mala calidad de las bases de datos en España, se ve reflejada por la cantidad de valores ausentes o duplicados que se pueden encontrar en los listados proporcionados por list brokers o cámaras de comercio, comparado con similares instituciones en el resto de Europa, especialmente Alemania, Holanda o Reino Unido, donde claramente hay una orientación hacia el cuidado de las bases de datos y hacia el marketing directo.

c) *Procesos*

Al igual que en numerosos proyectos relacionados con la tecnología, es necesario re-definir los **procesos de la organización** para conseguir los resultados que se esperan de un CRM. Debemos preguntarnos, en primer lugar si la empresa esta preparada para la serie de cambios que el CRM requiere. Resulta indispensable revisar aquellos procesos de la organización relacionados con el cliente y reorientarlos hacia la adaptación de las tecnologías que implica el CRM. El no redefinir procesos internos o no gestionar de forma correcta el cambio, es uno de los motivos de fracaso de un CRM en la empresa. Se debe analizar toda la cadena de valor de la compañía y enfocar las actividades primarias, hacia las necesidades del cliente, como vía de maximización de la rentabilidad.

En cuanto al **proceso tecnológico** que supone un CRM, nos referimos al desarrollo, implantación y mantenimiento del sistema. Una vez definida la estrategia corporativa, la propuesta de valor al cliente, y habiendo identificado que el concepto se adecua a la organización, una vez reorientada la estructura, cultura y procesos de la compañía y una vez comunicada la estrategia a los empleados de la compañía, es cuando llega el momento de seleccionar el software o plataforma tecnológica que apoye la estrategia CRM.

El producto comercial o desarrollo personalizado debe contemplar todos los puntos de la estrategia, procesos de la organización, formas de clasificar a los clientes, mantenerlos y desarrollarlos. La selección del proveedor que implante esta tecnología es crucial, este debe entender completamente las necesidades y estrategias de la organización, y todo debe estar perfectamente documentado.

Este sistema debe ser compatible con la organización y tener en cuenta las actividades comerciales de la compañía, es decir, si existen una serie de etapas en el proceso de venta, estas etapas han de personalizarse y definirse en el sistema CRM. Por ejemplo: Los pedidos telefónicos; Si una compañía dispone de un servicio de devolución a domicilio y el cliente ha recibido un pedido, pero se da cuenta que no era lo que esperaba o simplemente no le gusta el artículo, y decide proceder a su devolución, el sistema ha de ser capaz de registrar perfectamente este hecho, asegurándose, de que la orden llega al departamento logístico para que proceda a su retirada.

4. REFLEXIONES SOBRE EL PRESENTE Y FUTURO DEL CRM

A pesar del elevado número de empresas que no están viendo los beneficios que esperaban de su estrategia CRM, hay muchas otras que sí están obteniendo ventajas competitivas y sacando partido al potencial tecnológico de los sistemas CRM, estas empresas siempre se caracterizan por que han sabido, entre otras circunstancias, alinear el modelo de gestión con la tecnología.

En la actualidad existen numerosas aplicaciones CRM, con diferentes objetivos y necesidades particulares según los diversos modelos de aproximación al cliente. Estas aplicaciones unen informaciones de clientes, que están, separadas en diferentes sistemas funcionales; (Ventas, Marketing, Finanzas, etc.) La información sobre el cliente se integra en compartimentos dentro del mismo sistema (Bases de datos relacionales). Un Almacén de datos correctamente diseñado, puede dar una visión única del cliente, de forma que se pueda atender mucho mejor a sus necesidades.

De acuerdo con Laudon & Laudon (2004), Los sistemas CRM, en la actualidad proveen paquetes informáticos y herramientas on line para 3 funciones específicas Fuerza de ventas, marketing y servicio al cliente, dependiendo, claro está, del modelo de negocio y sector económico.

- 1) Los módulos llamados *Sales Force Automation* (SFA), ayudan a la fuerza de ventas a ser más productiva. Estos sistemas tratan de recoger toda la información posible del cliente para que el delegado comercial, tenga más argumentos de venta frente al cliente, así como evitar visitas no fructíferas teniendo de antemano información que muestre indicios de fracaso.

- 2) Los módulos de relacionados con *servicio al cliente*, permiten una gestión de cuentas y clientes más efectiva. Permiten la posibilidad de incorporar nuevos canales de comunicación con el cliente como una plataforma *Call Centre* para la resolución de incidencias o petición de información, por parte de los clientes.

Otro canal de comunicación, puede ser mediante la Web, servicio este que cada vez está siendo más habitual por ser económico, rápido y fácil de usar para el cliente, no obstante el canal de comunicación adecuado dependerá del modelo de negocio, del sector y del público objetivo al que nos dirigimos.

- 3) Pero sin duda, una de las más rentables aplicaciones CRM son las de apoyo a las *campañas de marketing directo*. Los sistemas capturan directamente la información de clientes y clientes potenciales, cada vez que estos entran en contacto con la empresa mediante diferentes canales de comunicación. Toda esta información es utilizada y analizada continuamente en lo que llamamos "Inteligencia de marketing" o CRM analítico, que es donde se hacen tangibles los beneficios de una política CRM como por ejemplo; Identificar a los clientes más rentables, aquellos con una mayor propensión a comprar más o aquellos con mayor potencial de conversión a cliente actual.

Pero la explotación de esta información no se compra, la verdadera ventaja competitiva depende de cómo utilicen las organizaciones esa información, por su puesto existe software extraer informes descriptivos, paquetes estadísticos, que nos permiten explotar e inferir comportamientos de clientes, en base a diversas variables, pero el *cómo* utilicemos esta información, impactará de manera importante a la marcha del negocio.

Otra tendencia muy marcada en la actualidad, y circunscrita dentro de las estrategias de integración vertical de las organizaciones, es considerar el hecho de que es casi tan importante el cuidado de las relaciones con el cliente, como el cuidado de las relaciones con aquellos socios o partners que venden a los clientes. Cada vez será más común la filosofía y los sistemas PRM (Partner Relationship Management). Estos sistemas promueven la colaboración entre partners y empresas de forma que la información del cliente final sea compartida por fabricante y distribuidor, ya que está en beneficio de ambos la retención de clientes para maximizar sus rentabilidades.

Otra variante, que impacta directamente en las relaciones con el cliente son los sistemas denominados ERM (Employee Relationship Management), que conciernen a aspectos relacionados con el empleado; Gestión de productividad por empleado, sistemas de compensación y formación, etcétera. Estos nuevos sistemas deberán al igual que el CRM alinearse con la estrategia global de la empresa.

El camino por el que sigue el CRM es incierto, aunque está más o menos claro que todas las empresas apuntan a una integración y organización de la información que poseen. Probablemente, solo tendrán éxito aquellas que lo hagan con cierto alineamiento con su estrategia corporativa.

El futuro previsible del CRM se centrará en la calidad de la información obtenida del cliente, y en la incorporación de nuevas informaciones. Las organizaciones cada vez van a saber más sobre los individuos, teniendo en cuenta de que cuanto más información acumulemos sobre el cliente, mejor podremos predecir su comportamiento y mejor podremos aproximarnos a él. El hecho de poseer más información sobre el cliente que nuestros competidores podría suponer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En la actualidad se están desarrollando metodologías de trabajo que combinan la investigación de mercados con técnicas de minería de datos, con el fin de incorporar información valiosa y operativa en los almacenes de datos. El futuro del CRM pasa por incorporar información referente a las actitudes de los individuos que nos permitan predecir motivaciones de compra. En la actualidad, no es difícil encontrar información sobre las circunstancias y variables sociodemográficas de un cliente, así como sus comportamientos pasados y presentes, pero no es fácil obtener variables relacionadas con actitudes, emociones y motivaciones del individuo. Esta información, difícilmente la podremos capturar mediante las transacciones naturales de los clientes (compra en el punto de venta, pedido telefónico, etc.), por lo que el apoyo de la investigación de mercados es fundamental en este cometido. Con esta información el mensaje con el que nos dirigiríamos al cliente se ajustará, si no por completo, de forma muy precisa, acercándonos al clásico lema de marketing directo "Conseguir el cliente adecuado con el mensaje adecuado en el momento adecuado".

Bien sea por moda o por necesidad estratégica, el CRM está cada vez más presente, con sus mitos y sus realidades en la vida empresarial

de hoy en día, aunque, siempre ha estado presente. Se podría decir que el CRM es la evolución tecnológica del conocimiento exhaustivo del cliente, o el avance tecnológico que ha hecho posible el quizá utópico fundamento básico que anteriormente apuntábamos, del buen trato a todos y cada uno de nuestros clientes. Sea como fuere, no deja de ser más que un concepto que siempre ha estado ahí y que se ha hecho más fuerte en la era de la información en la que vivimos.

BIBLIOGRAFÍA

- BAKER, Michael J. (1979) *Marketing an introductory text*. London: The MacMillan Press.
- CARR, Nicholas G. (2003) "IT doesn't matter", *Harvard Business Review*, May, pp. 41-49.
- CURRY, Jay & Adam CURRY (2002) *The Customer Marketing Method*. New York: The Free Press.
- DOYLE, Peter (2002) *Marketing Management and Strategy*. London: Pearson Prentice Hall.
- HAN, Jiawei & Micheline KAMBER (2001) *Data mining: Concepts and techniques*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- HENDERSON, J.C. & N. VENKATRAMAN (1993) "Strategic alignment Leveraging information technology for transforming organisations", *IBM Systems Journal*, 32(1), pp. 4-16.
- ; — & S. OLDACH (1993) "Continuous strategic alignment: exploiting information technology capabilities for competitive success", *European Management Journal*, 11(2), pp. 139-149.
- JOHNSON, Gerry; Kevan SHOLES & Richard WHITTINGTON (2006) *Exploring Corporate Strategy*. London: Pearson Prentice Hall.
- KOTLER, Philip (1972) *Marketing Management, Analysis, planning and control*. Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- KEININGHAM, Timothy; Terry VAVRA, Lerzan AKSOY & Henri WALLARD (2006) *Loyalty Myths*. New Jersey: Wiley.
- LAUDON, Kenneth & Jane LAUDON (2004) *Management Information Systems*. London: Pearson Prentice Hall.

- LEVITT, Theodore (1983) "After the sale is over...", *Harvard Business Review*, Sept/Oct, pp. 87-93.
- LUFTMAN, J.N. (2004) *Managing the information Technology resource: Leadership in the information age*. London: Pearson.
- MORTON, M.S. (1991) *The corporation of the 1990s: Information technology and Organisational transformation*. Oxford.
- ROSENFELD, Robert H. & David C. WILSON (1999) *Managing Organizations*. Berkshire: McGraw Hill.
- SCHEIN, Edgar (1992) *Organizational Culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- WARD, J. & J. PEPPARD (2002) *Strategic planning for Information Systems*. New Jersey: Wiley.

Estrategias de internacionalización de la gran banca española

María del Pilar Sierra Fernández

pilar.sierra@unileon.es

Universidad de León

Fac. de Ciencias Económicas y Empresariales

Campus de Vegazana, s/n

24071 León (España)

La timidez con la que comenzaron a internacionalizarse los bancos españoles, integrantes tanto del actual grupo BBVA como del Santander, aplicando estrategias defensivas y reducidos volúmenes de recursos y riesgos comprometidos, difícilmente hacían presagiar la intensidad y agresividad que ha adquirido en las dos últimas décadas, y que han convertido a dicho proceso en una decisión estratégica de crecimiento para la gran banca española.

De forma gradual, tanto el BBVA como el Santander, se han introducido en los principales mercados de Latinoamérica y en los más cercanos e importantes de la Unión Europea. De una implantación generalizada de banca comercial en los noventa, sobre Latinoamérica, se ha pasado a operaciones selectivas en términos operativos y geográficos; llegando a finales de 2007, a liderar diferentes servicios bancarios y parabancarios en la mayor parte de los países del área, con especial incidencia en Brasil, donde el Santander está especializando

The timidity with which they began to internationalize Spanish banks, both members of the current group BBVA and Santander, of applying defensive strategies and reduced volumes of resources and risks involved, hardly did presage the intensity and aggressiveness that has gained in the last two decades, and they have turned the process into a strategic decision to growth for the Spanish banking.

Gradually, both BBVA and Santander, has been internalised in the main markets of Latin America and the closest major of the European Union. From a widespread introduction of commercial banking in the nineties, in Latin America, has become selective operations. Actually, in late 2007, these banks lead the banking activities in most countries in the area, special emphasis on Brazil, where Santander is specializing their investments, and in Mexico, where BBVA has consolidated its

sus inversiones, y en México, donde el BBVA ha consolidado su implantación y, desde el que se ha servido para iniciar actividades bancarias en el sur de los Estados Unidos. La mayor dimensión internacional del Santander le ha colocado también en posiciones líderes en los mercados ibérico, británico y en el segmento de financiación al consumo en la Europa Comunitaria.

implementation and, since it had used to start internationalisation in the southern United States. The largest international dimension of Santander has also placed in leadership positions in the Iberian and the British market, and the segment of funding for consumption in the European Community.

Palabras clave: banca, banca española en el extranjero, internacionalización bancaria, expansión internacional de la gran banca española, estrategias de internacionalización.

Key words: Banking, Spanish banking abroad, international banking, international expansion of the large Spanish bank, internationalization strategies.

1. INTRODUCCIÓN

Un nuevo contexto económico, político y social, caracterizado por una mayor complejidad, creciente interdependencia, mayor incertidumbre y búsqueda de flexibilidad (Chevalier 1995: 13), ha venido propiciando la intensificación de las relaciones transfronterizas (Dunning 1994 y Ohmae 1991: 137)¹ con crecientes actuaciones de internacionalización de las empresas y corporaciones empresariales.

Este fenómeno de internacionalización comienza, como sostiene Alonso (1994: 28) en el mismo momento en que el mercado exterior se constituye en referencia de las decisiones estratégicas que adoptará la empresa. En esa misma línea apunta Duran Herrera (1991: 21), considerando que cuando una empresa instala sus facilidades productivas o distribuidoras en el extranjero, inicia así su proceso de multinacionalización, transnacionalizando en su seno su ventaja competitiva.

No sólo las empresas industriales han diseñado crecimientos basados en la diversificación geográfica, sino también el sector servicios y, el bancario en particular, han sido protagonistas con la aplicación de estrategias de desarrollo transnacional.

Este fenómeno de transnacionalización bancaria ha sido desarrollado por la gran banca de los países desarrollados. Y la banca

¹ De forma gradual, las fronteras en los mercados de factores productivos y de bienes y servicios exceden los límites nacionales, perdiéndose la dimensión nacional en el establecimiento de los retos empresariales y las oportunidades de negocio, produciéndose la desaparición efectiva de las fronteras nacionales (Ohmae 1991: 137).

española ha sido, además, un protagonista fundamental en las últimas décadas con un intenso y selectivo crecimiento de su actividad internacional.

En el presente artículo, se ha querido caracterizar el proceso de internacionalización que han desarrollado los dos grandes bancos españoles, el grupo BBVA y el grupo Santander, en base a los datos recogidos en los informes anuales de dichas entidades bancarias.

Y dicho análisis se ha planteado con el fin de definir los modos de entrada, las estrategias, el destino geográfico y la intensidad del proceso de transnacionalización de la actividad bancaria de ambos bancos. Y así, se han estudiado los diferentes métodos de internacionalización bancaria observando si se han realizado con recursos propios de la entidad (crecimiento interno) o si por el contrario, se han utilizado recursos ajenos, procedentes de adquisiciones, fusiones o cooperación con entidades locales del mercado destino de la inversión. También se han podido establecer tres etapas en las que ha variado notablemente el compromiso de recursos y de riesgos, así como el destino geográfico de la inversión.

2. TEORÍAS Y ESTRATEGIAS EXPLICATIVAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN BANCARIA

2.A. Teorías

Diversos enfoques teóricos han tratado de justificar la existencia de grupos bancarios internacionalizados (adaptados de las teorías de internacionalización aplicadas a los sectores industriales). Alguno de los modelos desarrollados analizan este tipo de decisiones desde una perspectiva *estática* (teoría de la internalización, el modelo ecléctico, etc.), considerando que la decisión de transnacionalizarse se adopta en un instante puntual en el tiempo; mientras que otros modelos² aportan una visión *dinámica* al considerar que dicho proceso se incrementa de forma secuencial y como resultado de la experiencia acumulada, como explica la teoría de las fases del desarrollo.

² También la teoría institucional ofrece una perspectiva dinámica para explicar la internacionalización de la empresa en general, aunque sin hacer alusión al sector bancario. En base a dicho modelo, la empresa elige distintos modos de entrada a lo largo del tiempo, explicando el modo en que se produce dicho cambio, y sin establecer un orden lógico en los modos de entrada adoptados a lo largo del tiempo.

La internacionalización bancaria comienza a interesar a los economistas en la década de los setenta, explicándose la misma en base a razonamientos de carácter estático. Una primera aproximación a la construcción de un marco teórico sobre la misma es elaborada por Aliber (1976), que consideraba que los diferenciales de tipos de interés entre países justificaba, por una parte, que los grupos bancarios más eficientes procurarían establecer filiales en el exterior para aprovechar mayores márgenes de intermediación bancaria, y por otra, podrían reestructurar su balance buscando un endeudamiento más barato y una inversión a mayor precio. Dentro de los modelos oligopólicos de Inversión directa en el exterior, Grubel (1977) realiza otra interesante aportación al considerar que los bancos en su expansión internacional pueden trasladar y adaptar con éxito las habilidades y recursos empresariales que han sido desarrollados inicialmente en el ámbito nacional.

Las teorías de internalización y el paradigma ecléctico recogen las ideas anteriores y construyen modelos ampliamente utilizados en el estudio de la internacionalización. *La teoría de Internalización* (la cual está integrada en la Teoría de los Costes de Transacción³) justifica la razón de ser de la empresa multinacional en la existencia de fallos de mercado. La internacionalización tiene lugar cuando la internalización se realiza traspasando alguna frontera nacional. Rugman, en 1981, la aplicó al sector bancario, al considerar que los grupos bancarios prefieren sustituir las transacciones en el mercado para los productos intermedios (conocimiento, habilidades operativas, investigación, etc.) por operaciones controladas internamente y mediante las que, como indicaría posteriormente Kim (1993) pueden reducir costes, aumentar la flexibilidad, proteger el valor de los recursos intangibles, etc. Internalizando la actividad internacional se superaban imperfecciones de mercado (Casson 1990) como las restricciones a la movilidad de capitales, la diferente regulación bancaria, la intangibilidad de los servicios que precisa de un flujo directo de información banco-cliente, etc.

El *paradigma ecléctico*, introducido por Dunning en 1977, sería adaptado al sector bancario por Gray y Gray (1981) y por Yannopoulos (1983). Este paradigma considera que hay tres factores interrelacionados que determinan la propensión de las firmas para invertir en el extranjero:

³ Esta teoría considera que la empresa es una estructura organizativa que integra una serie de transacciones que el mercado realiza de una manera ineficiente o costosa.

las ventajas en propiedad de la empresa o específicas de la empresa ("Ownership"), la capacidad y el interés para internalizar dichas ventajas ("internalize") y los factores de localización de los países de destino ("localisation"). Yannopoulos considera que los bancos internacionales poseen amplias ventajas en propiedad (por ejemplo, la diferenciación del producto bancario, en el que se asocia a los bancos más grandes como los más seguros), y que compensan a las ventajas poseídas por los bancos ya asentados en el mercado de destino de la inversión transnacional. Y, tanto Gray y Gray como el anterior autor, consideran que las decisiones de IDE están determinadas por ventajas de internalización y ventajas de localización. Las ventajas de internalización hacen referencia a las imperfecciones en los mercados de productos, a las imperfecciones en los mercados de "inputs" y a las economías de las operaciones internas, por ejemplo, derivadas de la preservación de las cuentas establecidas de clientes a los que se ha seguido desde el mercado nacional. Las ventajas en la localización internacional se centran en la posibilidad de entrar en un mercado con un potencial crecimiento, en el aseguramiento del control sobre las fuentes de materias primas y en el aprovechamiento de las diferencias en los sistemas de regulación, entre otras.

Por otra parte, y dentro de los modelos que explican el proceso de internacionalización de una forma secuencial, podemos destacar el modelo dinámico de Uppsala, basado en los trabajos de Johanson y Vahlne (1977) y Johanson y Wiedersheim (1975). Y si bien, en la literatura teórica no hay una aplicación al sector bancario, el proceso de internacionalización de la banca multinacional parece ajustarse en gran número de ocasiones al mismo⁴. Según este modelo, las decisiones de internacionalización atraviesan unas fases concretas y progresivas de desarrollo, de forma que la empresa se va sirviendo de la experiencia acumulada para incrementar su presencia internacional, comprometiendo un mayor volumen de recursos en la materialización de formulas organizativas cada vez más complejas, sin incluir los modos cooperativos (desde exportaciones esporádicas, pasando por exportaciones estables a través de agentes independientes y la posterior apertura en el exterior de filiales comerciales hasta llegar a la apertura en el exterior de centros de producción). El conocimiento y el compromiso que la compañía estaría

⁴ Sin embargo, hay procesos de internacionalización más rápidos, que ocurren cuando se inician directamente con la realización de adquisiciones y por tanto se omiten las etapas previas.

dispuesta a asumir, para penetrar en mercados extranjeros, se vería condicionado por las oportunidades y el riesgo percibidos por la empresa en su secuencia de aprendizaje en los mercados extranjeros. Riesgo que se reduciría cuando la distancia física y psíquica ("psychic distance"⁵) fuese menor.

Por otra parte, también debemos destacar *la cooperación*, en la carrera empresarial por la expansión y rentabilidad. Ésta se ha estado convirtiendo en una estrategia fundamental para responder adecuadamente al reto de la globalización, de acuerdo con las apreciaciones de Dussauge y Garrette (1991: 113). De esta forma, estamos asistiendo a un notorio crecimiento de las alianzas estratégicas, desde los años ochenta, como así apunta Dunning (1992: 250) e indica Faulkner. Faulkner acepta los objetivos apuntados por Porter y Fuller, que justificaban el establecimiento de alianzas en base a cuatro razones fundamentales: conseguir economías de escala y aprendizaje, aprovechar los conocimientos y capacidades de los socios, reducir el riesgo al compartir grandes inversiones de capital o en I+D y mantener cuota de mercado; y además añadía que la globalización de los mercados y de la tecnologías se convierte en la principal fuerza para el desarrollo de alianzas⁶, que en base a la cooperación, ayudan a competir a los socios (Faulkner 1995: 11).

Con esta revisión de teorías se ha pretendido exponer cuales son los principales criterios justificados desde la literatura de la internacionalización que se han convertido en razones fundamentales por las que los grupos bancarios han adoptado decisiones de internacionalización.

2.B. Estrategias

En la internacionalización de las entidades bancarias, al transnacionalizar su actividad ordinaria o implantar otras actividades parabancarias, utilizaremos dos criterios fundamentales para caracterizar dichas estrategias.

⁵ "Psychic distance" se define como las diferencias en lenguaje, nivel educativo, clima de negocios, desarrollo industrial, y cultura (Johanson y Widersheim 1975).

⁶ Estas cesiones contractuales aparecen cuando la empresa multinacional comparte una ventaja basada en conocimientos con un potencial competidor, con lo que externaliza la producción de sus ventajas a través del mercado. Podemos encontrar franquicias, licencia, contratos de dirección, contratos llave en mano, contratos de fabricación, acuerdos de asistencia técnica, contrato de servicios, acuerdo de coproducción, acuerdo de I+D en colaboración, etc.

En primer lugar, y en función de la *dinámica e intensidad de la actividad internacional* en el tiempo se pueden diferenciar dos tipos de estrategia: oportunista y gradual. En la estrategia oportunista, la entrada en el mercado extranjero se realiza de una sola vez, bien sea a través de fusiones o mediante la compra total o parcial de empresas locales. Mientras que en la estrategia gradual, la internacionalización sigue un proceso exploratorio y secuencial. Y así, se plantean fases, en la que en el inicio se emplean fórmulas poco costosas que permitan la acumulación de experiencia; dando paso, en posteriores fases, y gracias a la experiencia internacional acumulada, a incrementos de su presencia física en el exterior, mediante fórmulas organizativas más complejas que supongan un mayor grado de control.

Por otra parte, teniendo en cuenta *el tipo de modo de entrada utilizado en el crecimiento internacional de la empresa*, se pueden establecer dos tipos de internacionalización: los basados en un crecimiento externo o en un crecimiento interno. En el *crecimiento interno*, la empresa utiliza sus recursos propios para crear valor internacional, con la puesta en marcha de una filial o sucursal en un país extranjero e incluso con la prestación de servicios por otros canales (por ejemplo, a través de Internet), en otros mercados diferentes al local. Mientras que en el *crecimiento externo*, la empresa emplea recursos ajenos a la entidad, implicando a otras entidades locales, con las que se firman acuerdos de colaboración y alianzas, o bien, sobre las que se realizan fusiones y adquisiciones, o tomas de participación mayoritarias y minoritarias. Como se puede observar, las oficinas de representación no se recogen en ninguna de las clasificaciones anteriores puesto que no implican un crecimiento real, ya que no hay prestación efectiva de servicios bancarios.

3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA GRAN BANCA ESPAÑOLA

Podríamos considerar el proceso de internacionalización de la gran banca española subdividido en tres etapas. Un primer período, de larga duración pero escasísima actuación internacional, una segunda etapa, de intensa actividad sobre Latinoamérica, y una tercera etapa, en la que la gran banca española, una vez consolidado su posición en los países latinoamericanos más importantes, retoma su interés por sus vecinos comunitarios y por la economía estadounidense.

1ª ETAPA: Tímida incursión internacional (1900-1992)

Con anterioridad a 1986 (fecha de incorporación de España a la Comunidad Económica Europea) y en especial de 1992 (implantación del mercado único comunitario) se puede afirmar que, en general, el proceso de multinacionalización de la banca española ha respondido principalmente al seguimiento del cliente español en su expansión internacional. Los principales bancos españoles del momento (Banco Santander, Banco Bilbao, Banco Central y Argentaria), con el fin de fidelizar a su cliente nacional más allá de las fronteras españolas e incluso de no perderle, le ha seguido para dar cobertura a sus operaciones de comercio exterior, a la apertura de filiales extranjeras de empresas españolas o para ofrecer unos servicios a los emigrantes españoles en países de Latinoamérica y Europa.

El seguimiento de los clientes nacionales constituye un factor tradicional para justificar las decisiones de internacionalización e implica una alta correlación entre la transnacionalización de la actividad industrial y bancaria. Este factor se ha explicado desde la Teoría de la Internalización⁷ (la expansión internacional internaliza y aprovecha la ventaja derivada del flujo de información que se establece entre el banco y su cliente), y también desde el paradigma ecléctico, al considerar que los bancos con clientes multinacionales presentan, frente a los bancos locales, la ventaja de trabajar a menores costes de transacción (ventaja de propiedad).

La escasa inversión transnacional realizada por los principales bancos españoles también se puede observar desde la óptica de la teoría de Uppsala, al considerar que dada la inexperiencia de actuación en mercados internacionales, reducen el riesgo, iniciando una tímida actividad en mercados cercanos "psíquicamente" como es el caso de América Latina, y mercados cercanos físicamente como en el caso de los europeos.

En esta *defensiva* estrategia, que aplica la banca española iniciando su andadura internacional, *el principal modo de entrada utilizado es la apertura de oficinas de representación y, en menor medida, la apertura de filiales* (véase Cuadro 1). Con ello, aún comprometiendo escasos recursos y asumiendo pocos riesgos en sus mercados más "cercaños",

⁷ Se han realizado varios estudios empíricos que tratan de establecer la correlación entre los fenómenos de internacionalización bancaria e industrial, y que en su mayor parte se han centrado en el caso estadounidense, como en el caso de Goldberg y Saunders (1981), Grosse y Goldberg (1991) y Brealey y Kaplanis (1996), etc.

lograrán no sólo dar un apoyo básico a sus clientes nacionales en el exterior, sino también comenzar a extraer experiencia de su aventura internacional.

Con estas decisiones de internacionalización se comprometió *una reducida inversión y se utilizaron fórmulas de entrada de bajo riesgo*; estrategia justificada en la simultaneidad de tres entornos diferenciados. Así, mientras el sector bancario español seguía siendo un mercado protegido que ofrecía importantes márgenes de rentabilidad y, que operaba ajeno a un sistema comunitario en reestructuración, el mercado latinoamericano no sólo imponía estrictas barreras legales a la inversión extranjera y limitaciones al comercio internacional de servicios financieros, sino que además arrastraba las delicadas coyunturas socio-políticas que se generalizaron en América del Sur en los setenta, complicadas con la terrible factura que la deuda externa se cobró en la década de los ochenta, caracterizándose, por tanto, los mercados latinoamericanos como mercados de elevado riesgo e incertidumbre.

La experiencia internacional en Latinoamérica del actual grupo Santander es iniciada por el Banco Santander. Es el grupo bancario español con mayor experiencia acumulada en América Latina, con más de cincuenta años de presencia en la región, iniciándose en 1947 con el establecimiento de una oficina de representación en la Habana⁸ y en México, y que ampliaría a lo largo de la década de los sesenta y setenta con la apertura de otras oficinas de representación (Argentina, Brasil, Chile, Méjico, Venezuela y Puerto Rico) junto con la inauguración de dos sucursales, una en Argentina y otra en Panamá⁹. También el Banco Central Hispano se interesó por América Latina, pero mucho más tímidamente, a través de la apertura de oficinas de representación.

El aterrizaje del Banco Bilbao en Latinoamérica se produce con mayor retraso y menor impacto que la de los dos bancos anteriores, puesto que se inicia a principios de la década de los ochenta, y además con una motivación diferente, puesto que se materializa en la apertura de oficinas de representación en dos paraísos fiscales, en Panamá y Puerto Rico. En este caso, fue determinante el aprovechar las imperfecciones de

⁸ Esta oficina tuvo carácter temporal, puesto que fue cerrada años más tarde. Se estableció con fines estrictamente informativos.

⁹ El primer banco en el extranjero fue el Banco Santander-Argentina, fundado en 1963. En 1966, abrió en Panamá.

los mercados financieros, que postula la Teoría de la Internalización, reduciendo el impacto de la regulación sobre los movimientos de capitales. Por otra parte, dentro de la corporación Argentaria, tan sólo el BEX mantenía participaciones en América Latina. En este caso, dichas inversiones tenían por objeto financiar las operaciones de comercio exterior realizadas entre España y algunos países de la zona, siguiendo así a clientes internacionalizados.

**Cuadro 1: Estrategias de internacionalización de la gran banca española
1ª etapa: Tímida internacionalización (1900-1992)**

Crterios	Grupo Santander	Grupo BBVA
<i>Estrategias</i>	Defensiva y oportunista	
<i>Actividad</i>	Bancaria (Latinoamérica y Europa)	
<i>Período de entrada</i>	<p><u>Europa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • B. Santander entre en los 50 y el B. Central lo hará a partir de los 80, mientras que el Hispano en los 90. <p><u>Latinoamérica (principal destino):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • B. Santander entra en 1947 y practica una lenta internacionalización. • El B. Central entra tímidamente en los 80 y el B. Hispano Americano lo hará de la mano del BCH a partir de 1991. <p><u>Otros destinos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • El B. Santander abre una oficina de representación en los 70 en EE.UU. y en los 80 establecerá una alianza en Japón. 	<p><u>Europa (principal destino):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • B. Bilbao abre en 1902 la primera sucursal en París, creciendo muy lentamente. • En los 80 entrará el BBV. Argentaria no se había implantado antes de la fusión. <p><u>Latinoamérica:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • B. Bilbao abrirá sucursales en los 80 y el B. Vizcaya abrirá solamente oficinas de representación en los 70. Argentaria también tenía actividades tempranas. <p><u>Otros destinos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • En los 60 y 70 abre oficinas de representación en Nueva York el B. Vizcaya. Y en los 80 lo hará el B. Bilbao.
<i>Métodos de entrada</i>	<p>Escaso compromiso de recursos y riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de representación (Latinoamérica, Europa y EE.UU.). • Crecimiento interno (apertura de sucursales y filiales en la década de los 50, 60 y 70). • Crecimiento externo (escasas adquisiciones minoritarias en Latinoamérica, alianzas sobre Europa). 	<p>Escaso compromiso de recursos y riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficinas de representación (Latinoamérica, Europa y EE.UU.). • Crecimiento interno (sucursales en Europa y alguna en Latinoamérica, además de en paraísos fiscales). • Crecimiento externo (escasas adquisiciones minoritarias en Latinoamérica y Europa).
<i>Motivaciones</i>	<p>Ventajas de localización (diferencias de regulación, mercados en crecimiento, etc.).</p> <p>Ventajas de internalización (seguimiento de clientes, superar restricciones a la movilidad de capitales, etc.).</p> <p>Ventajas en propiedad (obtención de economías de aglomeración en plazas financieras principales).</p> <p>Mercados cercanos "psíquicamente" y físicamente.</p>	

Elaboración propia.

En la implantación en Europa, resultó pionero el banco Bilbao, al abrir su primera sucursal en París en 1902 y en Londres en 1918, aplicando estrategias de crecimiento interno (véase Cuadro 1). A la que siguieron en los años 60 y 70 la apertura de otras oficinas de representación

y la toma de participaciones minoritarias sobre Europa, que además también realizará el Banco de Vizcaya. Una vez digerida la fusión de ambos, se relanzó su expansión, con la creación de una filial propia en Portugal y Suiza, además de la instalación de oficinas de representación y de sucursales en el resto de Europa.

La expansión por Europa del grupo Santander se produciría décadas más tarde, puesto que se inició en 1955 con la apertura de una oficina en Londres y, de forma más lenta, ya que en los años 70 se retoma la apertura de nuevas sucursales en París y Francfort junto con otras oficinas de representación en otras plazas financieras, además de estar limitada a la actuación en exclusiva del Banco de Santander. En los ochenta, el Banco Santander modifica su estrategia superando el modo de entrada tradicionalista en base al establecimiento de sucursales (crecimiento interno) y de oficinas de representación, para aplicar una política de adquisiciones mayoritarias de capital de empresas locales, localizada en países cercanos geográficamente y con cierto conocimiento del mercado (Portugal, Italia, Alemania), además de establecer dos alianzas transnacionales, en 1987, con el CC-Bank y el Royal Bank que han resultado fundamentales en su expansión en el nuevo siglo. En los noventa, y a raíz de la fusión del BCH (1991), se incorporan a esta expansión europea el Banco Central y el Banco Hispano Americano, estableciendo alianzas con intercambio de participaciones en Italia, Alemania, Portugal y Francia.

2ª ETAPA: Impulso a la internacionalización (1993-2000)

2.a. Nuevo entorno Competitivo

La creación del Mercado Único en 1992 se ha convertido en fundamental motor del proceso de internacionalización de nuestro sistema financiero. Puesto que ha enfrentado al sector bancario a un nuevo entorno competitivo determinado por una incipiente liberalización e innovación financiera, y a modificaciones normativas que han acelerado su desregulación y provocado su modernización e internacionalización.

Después de décadas de férreo control y protección sobre el sistema bancario español¹⁰ se inició una tímida liberalización que se

¹⁰ Hasta finales de los ochenta, la estructura de la industria bancaria era claramente oligopolística, y se repartía un pequeño mercado protegido en el que los precios de activo y pasivo se ajustaban a las necesidades gubernamentales, pero implicaban rentas ciertas y abundantes para las escasas entidades bancarias abiertas en España.

reforzó y consolidó con la consecución de la eliminación de las barreras legales a los movimientos de capital en la Unión Europea en 1991, junto con la exigencia de la plena libertad de prestación de servicios financieros (en virtud de la Segunda Directiva). Esta *desregulación progresiva* exigió el desarrollo de una normativa flexible y liberalizadora que ha propiciado un aumento de la competencia, con entrada de competidores bancarios comunitarios, y un incremento de la complejidad en el diseño de las estrategias bancarias que han tenido que hacer frente a una reducción en los tipos de interés y, por tanto de los márgenes financieros, y a la aparición de nuevos productos financieros, ajenos al negocio tradicional bancario (fondos de inversión, planes de pensiones, etc.), que provocarían una creciente desintermediación financiera.

Por otra parte, el proceso de *globalización financiera* ha puesto de manifiesto las diferentes estructuras y necesidades bancarias de las regiones mundiales. Y así, mientras la banca de los países industrializados tiene exceso de capital y está sometida a intensas presiones para reducir costes de estructura y afrontar la reducción de márgenes en sus mercados, la mayoría de ellos maduros y con poca capacidad de crecimiento; *la banca de los países en desarrollo está necesitada de capital*, de gestión y de recursos humanos y materiales para hacer frente a una explosiva demanda de servicios financieros, que se ofrece con márgenes muy amplios.

La búsqueda de una *mayor dimensión*, a través de fusiones y adquisiciones bancarias, constituye una modificación fundamental derivada de las reformas bancarias internas y de la necesaria adecuación a las nuevas condiciones financieras exigidas con la consecución del mercado único. Esta concentración de entidades¹¹, que dará como resultado la constitución de dos grandes grupos bancarios en España, BBVA y grupo Santander¹², responde a un doble fin. Por una parte, obtener las sinergias

¹¹ Se produjo un profundo proceso de reestructuración bancaria en España; dando como resultado la creación de dos mega bancos: BBVA y BSCH y la de un gran grupo bancario, el Banco Popular, que conviven con algunos grupos medianos como el Grupo Sabadell-Atlántico, Bankinter, Banco Pastor y Barclays Bank, junto con un conjunto cada vez menor de bancos pequeños, los cuales, en cualquier caso, están vinculados, en su mayor parte, a la gestión de alguno de los anteriores.

¹² Los dos megabancos, BBVA y el actual grupo Santander son el resultado de un proceso de concentración que se pactó entre entidades nacionales en la década de los noventa. En 1988, se fusionaron los bancos Bilbao y Vizcaya, dando lugar al BBV. En 1991, el Banco Central se unió al Banco Hispano-Americano, creando el BCH, a la vez que se produjo la reorganización de varios grupos bancarios públicos, dando lugar a la Corporación Argentaria. La crisis de principios de los

necesarias para afianzar su posición en el mercado nacional, además de defenderse frente a posibles opas hostiles dentro un mercado maduro como es el bancario. Por otra parte, con la constitución de mayores grupos bancarios se contribuye en fortalecer su dimensión y su credibilidad en el mercado bancario. Tal y como afirmaba Yannopoulos (1983) al considerar que los bancos más grandes serían percibidos como los más seguros.

En consecuencia, todas estas modificaciones en el entorno competitivo determinaron no sólo la modernización y concentración de entidades, sino también el interés creciente por crecer explotando transnacionalmente sus recursos, capacidades organizativas y tecnológicas.

Y así, desde mediados de los noventa el proceso de internacionalización de la gran banca española¹³ cobra una particular y singular fuerza. Se acelera notablemente dicho proceso, en base a la aplicación de una estrategia de carácter gradual y ofensiva en Latinoamérica (y defensiva en Europa), que se basa en un notable crecimiento externo de la actividad internacional, el cual se apoya especialmente en la inversión directa extranjera y, en menor medida, en las alianzas estratégicas que son firmadas para el desarrollo internacional sobre los países desarrollados. Proceso, que además, responde a múltiples motivaciones, que ahora se explican desde una perspectiva mucho más plural que combina las ventajas competitivas esgrimidas en el postulado ecléctico y que se siguen verificando desde la proximidad física y "psíquica" de la escuela de Uppsala.

Durante toda la década de los noventa, la gran banca española, en su proyección internacional, ha mostrado interés por dos fundamentales mercados: Europa e Iberoamérica (entre ambos, concentraron el 73% del total de inversión en el exterior, realizada entre 1993 y el año 2000, por la banca y otros intermediarios financieros, como se pone de manifiesto en la Tabla 1). Mientras el primero de ellos es el resultado lógico derivado del proceso de integración comunitaria; el segundo está en relación con la cercanía "psíquica" que postulaba la

noventa paralizó el proceso, que retomó en 1994 el Banco Santander con la adquisición, mediante subasta, de uno de los grandes bancos españoles, Banesto. Por último, en 1999, el Banco Santander y el BCH, se unieron, formando el grupo BSCH, produciéndose paralelamente la fusión del BBV y Argentaria, surgiendo el actual BBVA. Entre medias, se han producido absorciones y tomas de participaciones mayoritarias en bancos pequeños que han permitido constituir grandes conglomerados financieros y reestructuraciones internas, que por ejemplo, han llevado al antiguo BSCH a tener una imagen de marca única como Santander.

¹³ Los bancos medianos y pequeños, muy condicionados por su naturaleza y tamaño, han desarrollado estrategias de crecimiento básicamente dentro de las fronteras españolas. Solo los bancos medianos han abierto alguna oficina de representación e incluso sucursal en los países más cercanos.

Escuela de Uppsala y con razones de localización que se explican dentro del postulado ecléctico, puesto que dicha inversión se explica por la gran afinidad sociocultural y sobre todo por el interés en aprovechar la débil estructura bancaria, la escasa competencia inversora en la región y las posibilidades de crecimiento del mercado emergente de América Latina.

Además de estos dos principales destinos, también son elevadas las inversiones hacia los paraísos fiscales, que permiten a la banca salvar regulaciones más restrictivas; y por otra parte, en esta década ya resultaba evidente el interés por tomar posiciones bancarias en Estados Unidos (véase Tabla 1).

Tabla 1: Inversión española bruta en el exterior de la banca y otros intermediarios financieros. 1993-2006

Áreas geográficas	1993-2000		2001-2006		1993-2006		Enero-Junio 2007	
	Millones €	%	Millones €	%	Millones €	%	Millones €	%
O.C.D.E.	17.429,72	59,20	29.278,94	92,25	46.708,66	76,34	653,94	57,79
UE15	8.466,27	28,75	18.023,35	56,79	26.489,61	43,30	123,18	10,88
UE25	8.466,27	28,75	18.181,91	57,29	26.648,18	43,55	123,18	10,88
AMÉRICA NORTE	4.262,25	14,48	6.416,14	20,22	10.678,40	17,45	517,65	45,74
LATINOAMÉRICA	13.030,05	44,25	6.266,41	19,74	19.296,46	31,54	13,11	1,16
RESTO AMÉRICA	2.293,26	7,79	53,40	0,17	2.346,66	3,84	0,00	0,00
ASIA Y OCEANÍA	190,84	0,65	10,13	0,03	200,97	0,33	477,71	42,21
ÁFRICA	16,66	0,06	0,00	0,00	16,66	0,03	653,94	0,00
Total seleccionado	29.444,09	100,00	31.739,22	100,00	61.183,31	100,00	1.131,65	100,00

Elaboración propia en base a los datos proporcionados por la Dirección General de Comercio e Inversiones Exteriores.

Nota: El epígrafe que recoge los países del resto de América incluyen a las pequeñas islas del continente americano, relacionadas en su mayor parte con centros off-shore o paraísos fiscales (Bermudas, Islas Caimán, Islas Vírgenes británicas, Antillas Neerlandesas, etc.).

2.b. Internacionalización en América Latina

Latinoamérica¹⁴ se ha convertido en el principal destino de la banca española, durante la década de los noventa. Entre 1993 y el año 2000, se han destinado 13.030,05 millones de euros (implicaron el 44,25% del total) hacia estos mercados en expansión; frente al 28,75% invertido en

¹⁴ Esta región no sólo ha suscitado interés en el sector financiero español, también otros sectores modernizados en los noventa han dirigido inversiones hacia Latinoamérica. Tal es el caso de los relacionados con la extracción de materias primas, transporte y comunicaciones, etc. La estrategia seguida por los inversores españoles se ha concretado en la compra de activos (empresas) ya existentes, en lugar de la creación de nuevas compañías, aprovechando las privatizaciones que se generalizaron en la década de los ochenta en la mayor parte de los países de América Latina.

la UE-15, el 14,48% realizado en América del Norte o el 7,79% destinado principalmente a paraísos fiscales localizados en Centroamérica (véase Tabla 1). Y en total, entre 1993 y finales de 2006, la inversión bruta efectiva de la banca y otros intermediarios financieros en Latinoamérica ha sumado 19.296,46 millones de euros, que representa un tercio de todas las inversiones transnacionales realizadas en dicho período.

Tabla 2: Inversión de la banca española en Latinoamérica. 1993-2006

Países	1993-2000	2001-2006	1993-2006	
	Millones €	Millones €	Millones €	%
ARGENTINA	1.233,44	162,35	1.395,78	7,23
BOLIVIA	90,98	0,04	91,02	0,47
BRASIL	6.267,69	910,78	7.178,47	37,20
CHILE	805,15	14,10	819,26	4,25
COLOMBIA	0,00	48,94	48,94	0,25
CUBA	4,54	2,95	7,50	0,04
MÉXICO	3.514,42	3.859,54	7.373,96	38,21
PANAMÁ	168,08	0,21	168,29	0,87
PARAGUAY	9,53	0,90	10,44	0,05
PERÚ	226,55	10,11	236,66	1,23
REP. DOMINICANA	22,26	22,33	44,60	0,23
URUGUAY	59,90	171,01	230,91	1,20
VENEZUELA	625,19	1.062,74	1.687,93	8,75
TOTAL	13.030,05	6.266,41	19.296,46	100,00

Elaboración propia en base a los datos proporcionados por la Dirección General de Comercio e Inversiones Exteriores.

La inversión hacia esta área se refuerza a partir de 1993, con inversiones generalizadas en las principales economías latinoamericanas (Argentina, Brasil, Chile, Venezuela, México), que se incrementarán en la mayor parte de los países de América del Sur hasta el año 2000. Ahora bien, una vez que la banca española se ha instalado ocupando posiciones privilegiadas en el mercado de préstamos y créditos, así como de pensiones y en la gestión de fondos de inversión, comenzaría a realizar una inversión más selectiva. Y así, a partir del año 2000, las inversiones, comprometen un mayor volumen de recursos pero tan sólo en tres mercados: México, Brasil (que concentran el 75% del total de la inversión realizada entre 1993 y 2006) y, en menor medida Venezuela (véase Tabla 2). Por otra parte, Argentina que era el principal destino hasta 1998, se ha relegado dado el excesivo impacto negativo de la crisis, pasando a convertirse en una opción más residual en los últimos años. A partir de

2005, la inversión se ha reducido en toda Latinoamérica. Cabe citar la casi inexistente inversión en Centroamérica (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Guayana, Haití, Honduras, Panamá). Otros países de cierta dimensión en América del Sur como Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia han recibido una inversión reducida puesto que son economías de menor desarrollo.

Múltiples son las ventajas que justificaban esta expansión internacional de la banca española hacia el continente iberoamericano; y, que se basan en la coincidencia en el tiempo de dos necesidades contrapuestas y a la vez complementarias. Por una parte, a la banca española le hacía falta diversificar sus fuentes de ingresos a causa de la madurez y la competitividad alcanzadas en el mercado español. Y por otra, se produjo un cambio de estrategia en la política de desarrollo de los países latinoamericanos, caracterizada por una mayor apertura al exterior y por la desregulación y liberalización del sistema financiero, junto con otras razones que repasamos brevemente:

- *La búsqueda de nuevos mercados emergentes* que permitieran compensar la madurez y saturación del mercado español, y que aportarán mayores márgenes¹⁵ y crecientes beneficios, aprovechando las tendencias demográficas y de crecimiento de la renta en Latinoamérica (ventajas de localización), además de diversificar riesgos. Latinoamérica presentaba elevadas perspectivas de fuerte desarrollo (con diez veces más de población que España, Latinoamérica tiene únicamente el triple del PIB).

Por otra parte, según estudios del FMI, los ciclos económicos de la zona euro y de América Latina tienen un coeficiente de correlación muy bajo. Y esta negativa correlación favorece la diversificación en un negocio tan cíclico como el bancario (ventajas en propiedad).

- *Idioma, historia y cultura comunes*, factores carentes en otros posibles mercados emergentes, y que aquí, da lugar a la transferencia no solo de capital y gestión, sino de capacidades básicas y recursos humanos. El idioma es un elemento positivo que facilita el intercambio de directivos y la mejor integración de los sistemas y las personas. Los procesos de comunicación

¹⁵ Los diferenciales financieros de la banca iberoamericana, en media, se sitúan en una media de unos 8 u 9 puntos porcentuales, frente a niveles de 4 puntos en el mercado español. En América Latina son más elevados que en los países desarrollados puesto que reflejan el mayor riesgo de operar financieramente en estas economías.

interna se facilitan, al igual que la difusión de manuales, normas, procedimientos e incluso, con las adaptaciones necesarias, los productos, servicios y las herramientas de marketing (ventajas en propiedad y de internalización).

- *Privatización y liberalización de los sistemas financieros*: una vez superadas las crisis bancarias y financieras que se desataron como consecuencia de la deuda externa y del posterior efecto tequila, se iniciaron procesos de privatización y liberalización del sector financiero, coincidiendo con la apertura legal y operativa hacia los flujos de inversión extranjera¹⁶ (ventajas en localización).

Las propias autoridades financieras locales alentaron la entrada de banca extranjera, justificando la misma puesto que contribuía a recapitalizar las entidades con problemas de solvencia, a introducir una mayor competencia en el sistema financiero que exigiría una mejora en la eficiencia del sector, además de permitir la introducción de nuevos productos, de nuevas técnicas de gestión bancaria y de evaluación de riesgos más sofisticadas y más modernas, apoyadas, ambas, en una tecnología más avanzada.

- *Estructura bancaria*: El grado de bancarización de la economía iberoamericana era bajo en su conjunto (si en España el 99% de la personas mayores de 18 años tiene relaciones bancarias, en Latinoamérica, el ratio no superaba el 40% de media, a principios de los noventa), y además la penetración de servicios bancarios entre la población era aún muy limitada (ventajas en localización). Asimismo, la estrechez del ahorro local limitaba las necesidades de financiación que reclamaban, a mediados de los noventa, el crecimiento de las principales economías de América Latina, como las de México, Brasil, Chile, Perú y Argentina.

Por otra parte, cabe también destacar cierto atraso tecnológico en toda el área latinoamericana, la cual incide directamente en altos costes operativos y en una menor eficiencia. Esta menor

¹⁶ En Latinoamérica se ha liberalizado completamente la inversión extranjera en sectores donde antes no era posible, como es el caso del sector bancario, como indican Ruesga y Bichara (1998) con las siguientes medidas: mismo tratamiento para la inversión doméstica que la extranjera, Eliminación de controles para la repatriación de los beneficios y dividendos, Permisos para la realización de inversión directa extranjera en sectores "protegidos": banca, servicio de utilidad pública y petróleo y Creación de agencias -publicas y privadas -para la promoción y estímulo de la inversión directa extranjera en la zona.

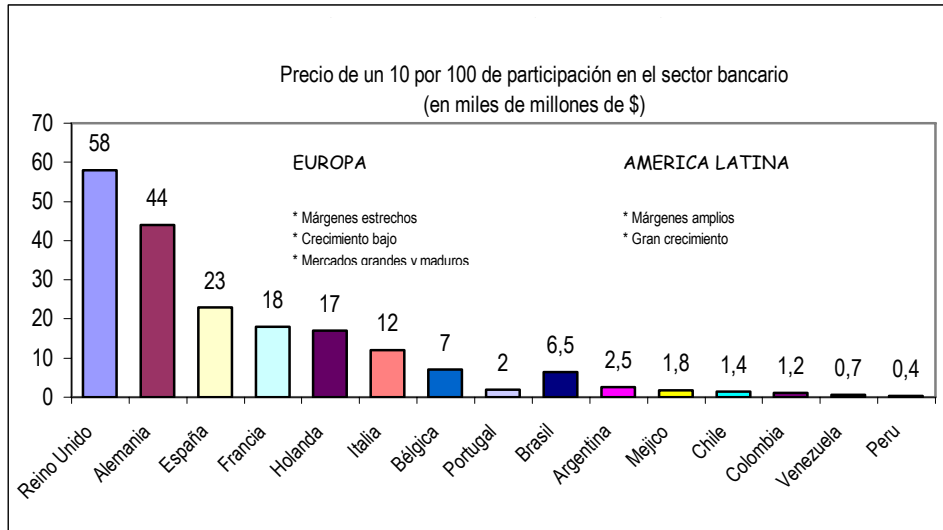
productividad proporciona un margen adicional, que se está consiguiendo con la inversión en tecnologías de la información, tanto para las funciones administrativas y operativas, como para los canales de distribución (ventajas en propiedad).

Otras de las carencias financieras que se observa sobre América Latina concierne al escaso y tardío desarrollo de los sistemas de previsión financiera (en un elevado número de países se ha optado por la implantación de sistemas de pensiones mixtos o privados) y de la gestión colectiva de patrimonios. Este nicho ha sido aprovechado por las entidades bancarias que estaban asentadas en dichos mercados para, y a través de su red de oficinas, promocionar gestoras propias de fondos de pensiones y de fondos de inversión (ventajas en propiedad).

- *Importancia estratégica del área:* el establecimiento de inversiones productivas en América Latina ha permitido a la gran banca española aumentar su dimensión (ventaja en propiedad), en previsión del establecimiento de futuros acuerdos o alianzas con bancos europeos o americanos, y también como plataforma para acceder a otros mercados, especialmente al mercado hispano de Estados Unidos.
- *Escasa competencia inversora en la región:* Salvo el caso de la banca americana, prácticamente ninguna otra banca ha estado interesada en la región latinoamericana (ventaja en localización). Y esta escasez de demanda, ha permitido que los precios de entrada fuesen asumibles; y mucho más baratos que en el caso europeo, como se puede apreciar en el Gráfico 1. Así, una cuota de mercado del 10 por 100 supondría unos costes casi diez veces superior en el Reino Unido que en Brasil, a pesar de ser éste último uno de los mercados más caros de Latinoamérica).

Además, la penetración de los grandes grupos financieros de los Estados Unidos (Citigroup, Fleet Boston) se ha sustentado en el establecimiento de sucursales orientadas básicamente a la actividad de banca corporativa y a los segmentos de población con rentas más elevadas. En cambio, y a pesar de que SCH y BBVA entran con posterioridad en la región, ofrecerán banca al por menor y realizarán una implantación masiva mediante la adquisición de participaciones de control en entidades domésticas.

Gráfico 1: ¿Cuánto vale una franquicia?



Fuente: Terreros 1999: 40.

En resumen, los grupos bancarios españoles han transnacionalizado sus operaciones en Latinoamérica con el fin de aprovechar las tres ventajas que postula el paradigma ecléctico. Obteniendo ventajas de internalización, como el control y la obtención de información directa en la relación banco-cliente, así como, la reducción de costes y la mayor flexibilidad obtenida al internacionalizar en la región, que maneja el mismo idioma y cultura similares, sus conocimientos y habilidades. Rentabilizando ventajas en propiedad, como las derivadas de trasladar sus conocimientos y habilidades a mercados menos bancarizados y más ineficientes (en tecnología y en operativa), o de obtener una mayor dimensión que diferencia con una imagen más segura al grupo, ofreciendo, además nuevas oportunidades de complementar el negocio tradicional y diversificar el riesgo. Y aprovechando ventajas en la localización en un mercado con un aceptable potencial de crecimiento y con una regulación favorable, que ha contribuido a la obtención de mayores márgenes y beneficios.

Y las anteriores ventajas, además, se han podido verificar a un reducido precio. Y ello ha posibilitado, que los *bancos españoles hayan asumido en esta región, de forma rápida y barata, un papel de liderazgo, tanto en actividades bancarias (préstamos y créditos) como parabancarias (gestión de fondos de inversión y fondos de pensiones)*, que a su vez, han

planteado con un horizonte temporal de largo plazo. Por otra parte, los grupos bancarios constituidos no sólo están obteniendo mayores beneficios, basados en una diversificación y complementariedad del negocio de la que carecen los bancos locales; sino que además, se ha reforzado su dimensión bancaria. Fortalecimiento del tamaño, que no sólo ha consolidado la posición competitiva de las entidades resultantes en sus mercados de actuación, sino que además, ha permitido a los grupos BBVA y Banco Santander, en el nuevo siglo XXI, acometer inversiones que precisaban un compromiso de elevado volumen de recursos en otros mercados comunitarios y estadounidenses.

Por otra parte, la implantación en Iberoamérica de la gran banca española se ha producido en base a una *estrategia gradual*. En la etapa previa, desarrollaron formulas contractuales poco costosas que las ha permitido acumular experiencia respecto del mercado local. Y ahora, en la década de los noventa, los bancos han desarrollado su internacionalización *comprometiendo mucha mas inversión y asumiendo un mayor riesgo* (fusiones, adquisiciones de participaciones, etc.).

En esta década, los bancos han aplicado su tradicional línea de gestión, ofertándose como banca universal, al por menor, y amparándose en un amplio *crecimiento externo* que ha pasado por la integración o adquisiciones de participaciones mayoritarias de bancos locales, que han permitido gestionar directamente el trato directo con el cliente e internalizarlo mediante la IDE, como la mejor vía que aprovecha las características diferenciadoras de los servicios¹⁷ financieros (como indican Vandermerwe y Chadwick 1989) ofrecidos transnacionalmente por la gran banca. En los últimos años, además han combinado su oferta universal con la especialización en la gestión de fondos de pensiones privados y en la administración de fondos de inversión.

Han aplicado una *estrategia ofensiva* en su diversificación geográfica en América Latina, por varias razones. En primer lugar, porque el estilo de banca que han implementado en su internacionalización se corresponde principalmente con la banca al por menor. Y este tipo de banca exige el establecimiento de oficinas, medios electrónicos, etc., en

¹⁷ Con la banca al por menor (la banca dirigida fundamentalmente a las economías domésticas y a las pequeñas y medianas empresas) resulta conveniente el establecimiento de una amplia red de oficinas y medios electrónicos en los países en los que se opera, lo cual implica la presencia física mediante la creación de sucursales y filiales, etc.

los países en los que se opera, lo cual supone crear filiales, sucursales, etc., en dichas localizaciones. Y esto es exigido puesto que los servicios de banca al por menor no pueden ser almacenados o transportados ya que son producidos en contacto directo con el cliente, teniendo lugar de forma simultánea la producción y el consumo de los mismos.

El grupo SCH consolidó su posicionamiento en América Latina en la década de los noventa. Antes de la fusión Santander-Central Hispano (1999), ambas entidades habían realizado inversiones en las principales economías latinoamericanas. El Santander había fusionado y adquiridos bancos locales, que pasaría a gestionar aplicando un modelo de banca universal, especialmente a partir de 1995 (se desarrolla el negocio en Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela, al tiempo que se da un nuevo impulso a negocios ya existentes en Chile, Puerto Rico y Uruguay). Por otra parte, el antiguo Banco Central Hispanoamericano consolidaba su presencia en Latinoamérica, a diferencia del BBV y B. Santander, a través de la constitución de un gran holding inversor, la sociedad O'Higgins Central Hispano (OMCH), en colaboración con el grupo chileno Luksic, acuerdo que se rompió con la fusión y creación del BSCH. Esta estrategia, diferente de la del BBVA y Santander, intentaba aprovechar la red de oficinas existentes y la no intervención en la gestión.

Y al finalizar el año 2000, después sus adquisiciones en el mercado brasileño (Banespa y Grupo Meridional que le permitieron aumentar su cuota en dicho mercado en un 341,5%) y mexicano (con la adquisición de Banco Serfin), así como el Banco Santiago en Chile, el grupo BSCH se había convertido en un *líder en Latinoamérica*, siendo la primera franquicia regional de servicios financieros, que contaba con una sólida presencia en once países, *gestionando dieciséis bancos*, en los que trabajaban 72.241 empleados repartidos en 4.638 oficinas a lo largo del continente. En su fortalecimiento había llegado a captar el 10,3% de los depósitos latinoamericanos, y por otra parte, aumentar su inversión crediticia, puesto que al final del año 2000, ofrecía el 9,9% de los créditos latinoamericanos. Con ello, la aportación del área a su margen de intermediación se cifro, en el año 2000, en un 50,34% del margen obtenido por el grupo en su conjunto, además de aportar el 43% de los beneficios totales.

Ahora bien, aunque su presencia abarca la mayor parte de los países iberoamericanos, su esfuerzo inversor se ha concentrado en los que por tamaño, potencial de negocio, riesgo y capacidad de gestión podrían generar al banco mayores retornos. De los 15.700 millones de dólares

invertidos en el área hasta el año 2001, el 74% se había concentrado en México, Brasil, Chile y Puerto Rico.

El grupo BBVA, si bien, inicio con retraso frente al SCH su expansión por Latinoamérica, la dinámica inversora desarrollada en los noventa ha sido determinante para convertirse en uno de los principales grupos bancarios de la región (véase Tabla 3).

A pesar de la escasa experiencia en el mercado, el BBVA aplicó estrategias de crecimiento externo por medio de adquisiciones de paquetes de control mayoritarios de entidades locales, con el fin de hacerse con la gestión de las mismas. Con ello el grupo BBV consiguió una rápida expansión utilizando el conocimiento y experiencia del socio local. Sería a partir de 1995 cuando desarrolla esta acelerada estrategia de expansión internacional que le llevó a construir una gran franquicia en América Latina, realizando una importante inversión en capital, tecnología y recursos humanos. En 1995, entre en Perú con la privatización del Banco Continental y en México con Probursa. En 1996, amplía su presencia en Colombia con Banco Ganadero y en Argentina con el Banco Francés. En 1997, BBVA entra en Venezuela de la mano de Banco provincial. En 1988, se instala en Chile con el Banco BHIF. Y finalmente, en el año 2000, se produce en México la fusión del BBVA Probursa con Bancomer para crear BBVA Bancomer, el primer banco en dicho país.

Al finalizar el año 2000, BBVA estaba operando en once países del área y tenía comprometido el 36,46% de su activo en Iberoamérica. Esta elevada cifra implicaba la gestión de activos por un valor que superaba los 10,81 miles de millones de euros y una base de 20 millones de clientes. La cuota de mercado del BBVA en América Latina era del 11 por 100 en depósitos, elevándose al 28 por 100 en fondos gestionados en pensiones (véase Tabla 3). Los activos de BBVA América representaban el 21 por 100 de los activos de BBVA y aportaban un 19 por 100 de los beneficios. Esta gran franquicia financiera se asentaba en una red de 4.865 oficinas bancarias y una plantilla de 72.314 empleados (el 66,91% del grupo bancario).

Con la constitución de los grupos bancarios BBVA y BSCH se consolidó su expansión internacional en el área de la banca comercial, como hemos comentado. Sin embargo, también detectaron, con su implantación en los mercados locales, el escaso desarrollo de la gestión de patrimonios colectivos y de fondos de previsión. Por ello, realizaron ambas amplias tomas de participación en gestoras de fondos de inversión y de pensiones

en la mayoría de los países latinoamericanos, llegando a liderar y controlar, al final del 2000, entre el BBVA y el BSCH, el 42,9% del mercado latinoamericano de fondos de pensiones. Desglosando dicha cifra, se observa que *el patrimonio en fondos de pensiones gestionado por BBVA (28,5%) era superior al que gestionaba el BSCH (14,4%)*. Esta mayor presencia del BBVA tiene su origen en las posiciones que Argentaria, antes de la fusión, ya tenía comprometidas en la gestión de fondos de pensiones en el área latinoamericana; y que una vez fusionado el grupo ha reforzado notablemente. Y de esta forma, el BBVA en Latinoamérica gestionaba al final del año 2000 un patrimonio superior a 4,7 billones de pesetas, pertenecientes a más del 9,6 millones de afiliados. *En cuanto al mercado de fondos de inversión, las posiciones del BSCH eran muy superiores a las del BBVA*, puesto que al final del año 2000 gestionaba 12.213 millones de euros, mientras que, las gestoras del BBVA solamente gestionaban 8.414 millones de euros.

Tabla 3: Posición de mercado por países de América Latina para el grupo BBVA

Países	Depósitos				Créditos				Pensiones			
	Cuota (%)		Ranking		Cuota (%)		Ranking		Cuota (%)		Ranking	
	2000	2006	2000	2006	2000	2006	2000	2006	2000	2006	2000	2006
Argentina	9,2	9,5	2º	1º	6,9	7,6	2º	2º	19,5	18,5	2º	2º
Chile	5,3	7,9	6º	4º	5,5	8,8	6º	4º	31,8	30,7	1º	1º
Colombia	7,3	11,7	3º	4º	7,5	11,5	3º	4º	24,6	17,2	1º	1º
México	30,4	26,0	1º	1º	29,4	30,0	1º	1º	22,8	19,2	1º	2º
Perú	19,0	24,7	3º	2º	13,6	27,4	3º	2º	25,2	23,7	3º	2º
Venezuela	18,4	9,7	2º	4º	17,9	11,8	3º	4º	----	---	---	---

Elaboración propia en base a los datos extraídos de los Informes Anuales del grupo BBVA. Años 2000 y 2006.

2.c. Internacionalización hacia Europa

La expansión a *Europa*, con mercados maduros y posibilidades de adquisiciones escasas y de alto precio, ha requerido fórmulas que se salen de lo convencional, que básicamente se han concretado en un *crecimiento externo*, basado en el establecimiento de acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas con otras entidades europeas, mediante un intercambio accionarial, la presencia en los consejos de administración y la colaboración en negocios específicos. La euroestrategia de la gran banca española ha tenido un *carácter selectivo y defensivo*. Selectivo en el sentido de que se han escogido mercados físicamente próximos y plazas

financieras fundamentales de Europa Occidental (Reino Unido, Alemania). Y por otra parte, se ha aplicado una estrategia defensiva (salvo en el caso de Portugal) puesto que se ha tratado no sólo de evitar posibles compras o combinaciones de empresas no deseadas sino también de afianzar la posición de la gran banca en el mercado español.

Tabla 4: Inversión de la banca española en la UE-25

Países	1993-2000	2001-2006	1993-2006	
	Millones €	Millones €	Millones €	%
ALEMANIA	1.161,65	2.032,43	3.194,08	11,99
BÉLGICA	77,87	900,00	977,87	3,67
FRANCIA	454,30	303,62	757,92	2,84
IRLANDA	194,64	0,10	194,74	0,73
ITALIA	546,48	380,63	927,11	3,48
LUXEMBURGO	171,79	331,41	503,20	1,89
PAÍSES BAJOS	1.236,34	409,69	1.646,02	6,18
PORTUGAL	4.435,89	720,50	5.156,39	19,35
REINO UNIDO	186,91	12.942,53	13.129,44	49,27
SUECIA	0,40	2,44	2,84	0,01
POLONIA	0,00	158,56	158,56	0,60
TOTAL	8.466,27	18.181,91	26.648,18	100,00

Elaboración propia en base a los datos Dirección General de Comercio e Inversiones Exteriores.

La inversión bruta realizada por la banca y otros intermediarios financieros en la Europa comunitaria, entre 1993 y el año 2000, implicaba casi un tercio (28,75% como se recoge en la Tabla 1) de la invertida internacionalmente por la banca española (véase Tabla 2), al cifrarse en 8.466,27 millones de euros, de los que es principal protagonista la gran banca. Esta inversión importante, pero de menor impacto que la realizada en el mismo período sobre Latinoamérica, se destino, principalmente, hacia el próximo mercado de Portugal y, también se asentó en los principales centros financieros de la Unión Europea Occidental (véase Tabla 4).

Los 4.435,89 millones de euros destinados al mercado portugués entre 1993 y el año 2000, se han correspondido con la principal inversión realizada en el país vecino por la banca y los intermediarios financieros en las tres últimas décadas (supuso el 52% de la inversión realizada en dicha década). El reducido coste de adquisición de cuota, frente al resto de plazas europeas (véase Tabla 1), animó a la banca española a aplicar una estrategia ofensiva, basada en un crecimiento externo, en el

que primaron la adquisición de entidades lusas en el caso del Santander, pero también con un crecimiento interno, a través de la apertura de sucursales por parte del BBVA.

Cuadro 2: Implantación significativa de BBVA y BSCH en Europa, 2000

Países	BBVA	BSCH
FRANCIA	Crédit Lyonnais (3'75%)	Société Générale (7%)
BÉLGICA		BCH Benelux
REINO UNIDO		Royal Bank of Scotland (9,6%)
ALEMANIA	BBV Deutschland	Commerzbank (4,7%) Santander Direkt Bank (100%) CCBank (100%)
ITALIA	Banca Nazionale del Lavoro (10%)	San Paolo IMI (7%) Finconsumo (50%)
PORTUGAL	BBV Portugal (100%)	BSN Portugal (81,64%) Banco Totta y Acores (100%) Crédito Predial (99,20%) Banco Madasant (100%)
GIBRALTAR	BBV Privanza Gibraltar BBV Privanza International Gibraltar	BSCH Commerzbank Gibraltar Royal Bank of Scotland Gibraltar

Elaboración propia en base a los Informes Anuales del grupo BBVA y del grupo Santander.

Por otra parte, la inversión en centros financieros la realizó la banca con el fin de obtener economías de aglomeración y así explotar ventajas en la localización en mercados desarrollados que además, desde 1993 compartían normas comunes en materia bancaria y de capitales. Así, en este período las inversiones en Alemania y Países Bajos se realizaron por un valor de 2.397,99 millones de euros (véase Tabla 4). Dicha inversión, dado el coste de entrada en dichos mercados se pactó básicamente con la firma de acuerdos de colaboración. Veamos ahora que ocurre con la gran banca española.

El grupo Santander, al final del año 2000, estaba entre los primeros bancos de la zona euro por activos y recursos propios (véase Cuadro 2). Esta privilegiada posición le había permitido formalizar y consolidar *cuatro alianzas estratégicas con fuertes grupos europeos* (Royal Bank of Scotland, Société Générale, San Paolo-IMI y Commerzbank), asentándose en cuatro mercados principales (Reino Unido, Francia, Italia, Alemania). Por otra parte, en 1993 entra en Portugal de la mano del BCI, y consolida la misma con la adquisición del Banco Totta y Banco Predial, llegando a detentar, a finales del 2000, una cuota de más del 10% en banca comercial en el mercado portugués.

**Cuadro 3: Estrategias de internacionalización de la gran banca española
2ª Etapa: Impulso a la internacionalización (1992-2000)**

Crterios	Latinoamérica	Europa (CEE-12)	Paraísos fiscales y EE.UU.
<i>Estrategia</i>	Estrategia ofensiva y gradual	Estrategia defensiva y Oportunista (plazas principales), y ofensiva (Portugal)	Ofensiva y gradual
<i>Actividad</i>	Bancaria y parabancaria (gestión y administración de fondos de pensiones y de inversión)	Bancaria	
<i>Métodos de entrada</i>	Elevado compromiso de recursos y riesgos: <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento interno (apertura de sucursales) • Notable crecimiento externo (alianzas, fusiones y adquisiciones, participaciones mayoritarias) 	Moderado compromiso en recursos: <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento interno (apertura de sucursales -Portugal-) • Crecimiento externo (acuerdos y alianzas en principales mercados) 	Escaso compromiso (Crecimiento externo)
<i>Motivaciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ventajas en localización</i> (mercados emergentes con potencial de crecimiento y regulación favorable, aprovechamiento de márgenes y beneficios, etc.) • <i>Ventajas en propiedad</i> (diferenciación del grupo bancario, obtención de mayor dimensión bancaria, diversificación del riesgo al trabajar en regiones con diferente grado de correlación en sus ciclos económicos, complementariedad del negocio, traslado de conocimientos y habilidades a mercados menos bancarizados y atrasados tecnológicamente, etc.) • <i>Ventajas internalización</i> (reducción de costes y mayor flexibilidad en la implementación de conocimientos y habilidades en el mercado "cercano" de Latinoamérica, banca al por menor en la que resulta vital controlar directamente el flujo de información con el cliente, etc.) • Inversión en mercados cercanos "psíquicamente" 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ventajas localización</i> (aprovechamiento de las ventajas del mercado único, economías de aglomeración, etc.) • <i>Ventajas en propiedad</i> (diferenciación de la entidad como grupo comunitario, complementariedad del negocio y ampliar conocimiento sobre los socios y mercados) • <i>Ventajas de internalización</i> (seguimiento al cliente, etc.) • Inversión en mercados cercano físicamente. 	Ventajas localización (regulación y dimensión del mercado)

Elaboración propia.

Por otra parte, el grupo BBVA, también buscó los mercados próximos del sur de Europa, para ampliar su dimensión comunitaria. En Francia e Italia suscribió alianzas estratégicas con dos importantes grupos bancarios nacionales (Banca Nazionale del Lavoro, Crédit Lyonnais), mientras

en Alemania abrió una oficina de representación. Sin embargo, y *al igual que el SCH, la gran apuesta europea de BBVA se centro en Portugal*, por proximidad y por coste, y en este caso si que realizó inversión directa en base a un crecimiento interno (apertura de sucursales), llegando a tener a finales del año 2000, 115 oficinas operativas.

A parte de estas principales inversiones, ambos grupos, con especial incidencia del BBVA, han realizado inversiones transnacionales en paraísos fiscales europeos, como es el caso de Gibraltar y, en cierta medida, Andorra, respondiendo a la ventaja de internalizar la menor regulación de que gozan sus mercados destino.

En el resto (América, Asia y África), la presencia del BBVA y Santander se limitaba a sucursales y oficinas de representación, lo que indicaba que en los mercados desconocidos para dichas entidades preferían aplicar procedimientos de menor riesgo y coste.

3ª ETAPA: Consolidación y reforzamiento de una internacionalización, operativa y geográficamente, más selectiva

El nuevo siglo trae un nuevo contexto competitivo en los dos mercados principales de inversión de la banca española. Por una parte, en Europa, la consecución de una Unión Económica y Monetaria Europea (UEME), no sólo aportó un envidiable marco de estabilidad macroeconómica, sino que también tuvo un considerable efecto dinamizador como consecuencia de la reducción de costes, la desaparición del riesgo de cambio intrazona que han venido generando una mayor transparencia de precios y el avance hacia un mercado de capitales más líquido y profundo. Por otra parte, en Latinoamérica se ha producido un deterioro de la situación y de las perspectivas económicas sobre la región; a lo que hay que añadir que el proceso privatizador, emprendido por los países del área en los noventa, empieza a estar agotado. A este contexto ya no tan favorable hay que sumarle la posición dominante que la banca española ha alcanzado en una buena parte de los países, no dejando, por tanto, mucho más espacio para nuevas operaciones.

En consecuencia, el nuevo contexto determinará que la banca española, y en especial los grandes protagonistas de esta expansión, el grupo BBVA y el grupo Santander, hayan modificado el destino de sus inversiones internacionales. De forma, *que las nuevas inversiones transnacionales se han dirigido mayoritariamente hacia Europa y los países desarrollados*,

con especial incidencia en Estados Unidos, aunque, dentro de América Latina, se han dirigido puntuales e intensos flujos de forma selectiva. Así, entre 2001 y 2006, el 92,25% del total de una elevada inversión, cifrada en 29.278,94 millones de euros se ha destinado a los países OCDE (véase Tabla 1). El 56,79% de las inversiones totales transfronterizas aterrizaron en la Europa comunitaria occidental. Mientras que la entrada de los países del este en la Unión Europea no han modificado las expectativas de la gran banca española puesto que ha corregido ligerísimamente el porcentaje de la UE-15 (56,79%) con el de la UE-25 (57,29%). Y en menor medida, pero con un notable crecimiento respecto del período anterior, las inversiones destinadas a Estados Unidos (20,22%). En cambio, las inversiones en América Latina se han rebajado en volumen (se han reducido a la mitad, al pasar de 13 mil millones en la segunda etapa a 6 mil millones en los últimos años, y han pasado a representar tan sólo el 19,74% del total de la elevada inversión realizada entre 2001-2006), y se han concretado básicamente en torno a tres mercados (Brasil, México y Venezuela).

Tabla 5: Principales países en la recepción de inversión transnacional realizada por la banca y los intermediarios financieros españoles, 1993-2006

Ranking	Países	1993-2006	
		millones euros	% respecto total
1	Reino Unido	13.130,96	20,95
2	EE.UU	11.196,05	17,86
3	México	7.387,07	11,78
4	Brasil	7.187,47	11,47
5	Portugal	5.168,71	8,24
6	Alemania	3.228,08	5,15
7	Venezuela	1.687,93	2,69
8	Países Bajos	1.646,02	2,63
9	Argentina	1.395,78	2,23
10	Suiza	1.187,25	1,89
	Resto de países	9.473,82	15,11
	Total 10	53.215,62	84,89
	Total mundial	62.689,14	100,00

Fuente: Dirección General de Comercio e Inversiones Exteriores
Elaboración propia.

Por otra parte, la inversión en el resto de los continentes resulta escasa y esporádica en el caso de Asia (0,33% del total entre 1993 y 2006) y muy limitada en el de África (0,03% del total para el mismo período, la cual se ha centrado en Túnez, Egipto y Marruecos). Aunque, también cabe citar el reciente interés que está suscitando China en la

estrategia internacional del grupo BBVA, las cuales han representando el 42,21% de las inversiones pactadas en el primer semestre de 2007.

Al finalizar el año 2006, se confirma *una elevada concentración en el destino de la inversión transnacional de la banca española en torno a la Unión Europea, Latinoamérica y EE.UU.* (véase Tabla 5). Concretamente, *en cinco países se concentra el 70% de los riesgos y recursos totales comprometidos por los bancos españoles en catorce años de expansión internacional* (Tabla 6). Destaca especialmente el Reino Unido, donde se realizó por parte del Banco Santander una de las operaciones bancarias más importantes de los últimos tiempos en el contexto mundial. En la vecina Portugal, tanto el BBVA como el Santander han realizado una importante inversión, a pesar de la pequeña dimensión de dicho mercado. En EE.UU., el BBVA ha tomado posiciones en torno al mercado hispano y al sur de los Estados Unidos. Dentro de Latinoamérica, las inversiones se han incrementando en torno a los países que mejor resolvieron sus crisis financieras y económicas de los noventa y están presentando crecimientos notables, México y Brasil. En Brasil el Banco de Santander ha realizado una fuerte apuesta, mientras en México la ha realizado el BBVA.

En el nuevo siglo, y a diferencia de las primeras incursiones en otros países desarrollados en los que la entrada se había realizado basándose en una estrategia defensiva, ahora la estrategia es *ofensiva* (véase Cuadro 4). En la eurozona, el grupo Santander ha optado por métodos de entrada que implican un crecimiento externo, plasmándose en importantes adquisiciones mayoritarias y alianzas transfronterizas, que han tenido por objeto introducirse de forma firme en fuerte plazas financieras comunitarias, en la actividad de banca comercial y de financiación al consumo. En Estados Unidos, el BBVA, como principal inversor, también ha practicado una intensa estrategia ofensiva que se ha basado en un sobresaliente crecimiento externo, mediante las compras mayoritarias de paquetes accionariales de bancos estadounidenses. En ambos casos, estas inversiones recogen decisiones graduales de incrementar la actividad internacional por ambos bancos.

La estrategia seguida en la América Latina se ha plasmado también en adquisiciones mayoritarias de empresas ya existentes, lo que ha supuesto decisiones de crecimiento externo, tanto para el Santander como para el BBVA (véase Cuadro 4). Decisiones de carácter ofensivo que buscan incrementar la cuota en el mercado local. Estas actuaciones también

recogen el carácter gradual de la internacionalización por ambas entidades en el área.

**Cuadro 4: Estrategias de internacionalización de la gran banca española
3ª Etapa (2001-2006): Consolidación y reforzamiento de una internacionalización
operativa y geográficamente más selectiva**

Crterios	Latinoamérica	Europa (CEE-12)	EE.UU.
<i>Estrategia</i>	Ofensiva y gradual		Gradual (BBVA) y Oportunista (Santander)
<i>Actividad</i>	Bancaria (comercial y banca privada) Parabancaria (gestión y administración de fondos de pensiones y de fondos de inversión, seguros)	Bancaria (comercial, banca privada y mayorista) Parabancaria (Seguros y Financiación al consumo -Santander-)	Bancaria (comercial y privada) Parabancaria (financiación al consumo)
<i>Métodos de entrada</i>	Elevado compromiso de recursos y riesgos realizado de forma selectiva por países y negocios • Notable crecimiento externo (adquisiciones, participaciones mayoritarias)	Compromiso de recursos y riesgos sobresaliente (B. Santander) y escaso (BBVA) • Notable crecimiento externo (alianzas y toma participaciones mayoritarias y adquisiciones)	Elevado compromiso por parte del BBVA y escaso en el caso del grupo Santander (Crecimiento externo)
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ventajas en localización</i> (mercados emergentes con potencial de crecimiento y en proceso de bancarización, etc.) • <i>Ventajas en propiedad</i> (diferenciación del grupo bancario por ser líder, liderazgo por actividades, aumentar dimensión bancaria, complementariedad del negocio, diversificación del riesgo) • <i>Ventajas internalización</i> (banca al por menor en la que resulta vital controlar directamente el flujo de información con el cliente, etc.) • Inversión en mercados cercanos "psíquicamente" 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ventajas localización</i> (aprovechamiento de las ventajas del mercado único, economías de aglomeración) • <i>Ventajas en propiedad</i> (diferenciación de la entidad como grupo comunitario y global complementariedad del negocio, liderazgo por segmentos, aumentar dimensión bancaria, complementariedad negocio) • <i>Ventajas de internalización</i> (ofrecimiento de banca comercial al por menor, etc.) • Inversión en mercados cercanos físicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ventajas localización:</i> (dimensión e importancia del mercado) • <i>Ventajas en propiedad</i> (aumentar dimensión bancaria, diferenciación de la entidad, diversificación del riesgo) • <i>Ventajas de internalización</i> (seguimiento del cliente, ofrecimiento de banca al por menor)

Elaboración propia.

En este nuevo siglo, siguen vigentes la prioridad de la cercanía física y "psíquica", y el carácter incremental en las decisiones de internacionalización, que postulaban la escuela de Uppsala, al observar las principales inversiones transnacionales realizadas por BBVA y Santander. Y también, en esta etapa se puede seguir explicando las decisiones internacionales de ambas entidades en base a la teoría ecléctica, en la que han cobrado una singular importancia ciertas ventajas en propiedad,

como la búsqueda de una mayor dimensión bancaria y de una mayor liderazgo en determinadas áreas geográficas (como es el caso de Latinoamérica en la que ambos bancos son entidades líderes en banca comercial y pensiones), y en la implantación de actividades bancarias o de complementar el negocio con la introducción de actividades parabancarias (financiación al consumo en el caso del grupo Santander o de gestión de pensiones en Latinoamérica en el de BBVA, seguros en ambos casos, etc.). A su vez, la diversificación de la red de oficinas contribuye en ambos grupos a diversificar el riesgo de inversión y a diversificar el origen de los beneficios, en un negocio tan cíclico como el bancario.

Cuadro 5: Presencia internacional de la Gran Banca Española (31/12/2006)

<i>Bancos filiales y sucursales de bancos españoles en el extranjero</i>		
<i>EUROPA</i>		<i>AMÉRICA LATINA</i>
<i>UNIÓN EUROPEA</i>	<i>RESTO EUROPA</i>	
BBVA (Francia, Italia, Portugal y Reino Unido y Bélgica)	BBVA (Andorra, Suiza, Gibraltar y Channel Islands)	BBVA (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay, Venezuela)
SCH (Francia, Bélgica, Reino Unido, Alemania, Italia, Portugal)	SCH (Suiza, Polonia, Rep. Checa, Hungría)	SCH (Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, México, Paraguay, Uruguay, Venezuela, Puerto Rico, Panamá)
RESTO DEL MUNDO		
BBVA (Islas Caimán, Antillas Holandesas, EE.UU., Japón)		
SCH (EE.UU., Malasia, Bahamas, Marruecos, Mozambique, Angola)		
Oficinas de Representaciones en el extranjero		
BBVA (Alemania, Rusia, Suiza, Cuba, Irán, China)		
SCH (el Salvador, Guatemala, República Dominicana, Perú, Irán, Japón, China y Australia)		

Elaboración propia según memorias de principales grupos bancarios españoles.

Ahora, exponemos los aspectos principales en las recientes y sobresalientes decisiones de internacionalización de la gran banca española. *Desde el año 2000, el Santander ha diversificado geográficamente y operativamente su estrategia de expansión internacional*, en línea con los cambios de contexto que se han mencionado. *Mientras en Latinoamérica se refuerza en sus mercados estratégicos (Brasil), es en Europa donde el Grupo asume un elevado compromiso de recursos y riesgos; además de probar a introducirse, aunque tímidamente, en EE.UU..*

En Latinoamérica desde comienzos del nuevo siglo ha consolidado las actividades de banca comercial y también ha invertido en

el desarrollo de la actividad de seguros y de financiación al consumo, apoyándose en un crecimiento externo (véase Tabla 6). De forma que al finalizar el 2006, Santander era la mayor entidad financiera de Iberoamérica por beneficios (véase Tabla 6) Esta región representaba un 34% del beneficio atribuido del grupo y era uno de los pilares principales en los que se asentaba su fortaleza y su capacidad de crecimiento. Santander contaba en la región con 23,2 millones de clientes, 4.368 oficinas y 66.889 empleados localizados en ocho países, en tres de los cuales ocupaba posiciones de liderazgo (Brasil, México y Chile)¹⁸ como se puede observar en las siguientes tablas. También cabría añadir que se incrementaría aun más la presencia del grupo en Brasil en 2008, si finalmente se acepta la OPA presentada por Santander en consorcio con el grupo Royal Bank of Scotland y Fortis sobre ABN AMRO¹⁹ (la mayor operación financiera de la historia bancaria), y que permitiría al grupo incorporar el Banco Real de Brasil (el tercer banco del país por red de distribución y volumen de préstamos).

Tabla 6: Presencia en Banca comercial en Latinoamérica del Grupo Santander, 2006

(Millones de euros)	Brasil	México	Chile	Argentina	Venezuela	Puerto Rico	Colombia
<i>Clientes (millones)</i>	7,5	8,1	2,4	1,9	2,6	0,3	0,3
<i>Oficinas (número)</i>	2.026	1.039	397	261	282	140	88
<i>Créditos a clientes en balance</i>	13.990	15.647	15.107	2.360	2.856	5.172	1.338
<i>Recursos de clientes gestionados</i>	35.610	37.465	27.246	8.599	7.841	10.429	2.906
<i>Beneficios atribuido</i>	751	528	528	148	146	26	24

Fuente: Informe Anual Santander, 2006.

Al contrario que en la anterior etapa, desde comienzos de siglo, el grupo Santander hace una fortísima apuesta por incrementar su negocio en Europa (véase Tabla 7). Y para ello, desarrollará dos vías principalmente en base a un crecimiento externo. Por una parte, realiza

¹⁸ Santander Banespa es el cuarto banco privado de Brasil, Santander es la tercera entidad financiera de México y Santander es el primer grupo financiero de Chile por cuota de mercado y por beneficios.

¹⁹ En el segundo semestre de 2007 se ha cerrado por el consorcio mencionado, una OPA sobre el 95% del capital social de ABN AMRO, que al grupo Santander le ha supuesto invertir 20.000 millones de euros. Esta operación se ha planteado con el fin, una vez que sea aprobada por el banco central holandés, de separar e integrar posteriormente los activos en los tres bancos compradores. Al Grupo Santander le correspondido los activos del Banco Real en Brasil y el Banco Antonveneta en Italia. Sobre este último ha pactado una operación de venta al banco Monte dei Paschi di Siena, por un precio de 9.000 millones de euros, cifra que es significativamente superior a los 6.600 millones de euros en que se había valorado el grupo Antonveneta en la OPA.

una voluminosa operación de adquisición en el Reino Unido, en 2004, haciéndose con el total del sexto banco británico, Abbey (un banco líder en hipotecas que el grupo está orientando hacia la banca comercial). Y por otra, realiza nuevas adquisiciones que consolidarán y ampliarán el negocio de financiación al consumo en varios países comunitarios.

Tabla 7: Grupo Santander: Distribución de clientes por países

<i>Países</i>	<i>Distribución</i>	<i>Actividad</i>
España	20,3%	Banca comercial, financiación al consumo, banca privada y mayorista, adm. Fondos pensiones, seguros
Reino Unido	24,6%	Banca comercial, financiación al consumo, gestión de activos
México	16,1%	Banca comercial, adm. Fondos pensiones, seguros
Brasil	10,9%	Banca Comercial, adm. Fondos pensiones, seguros
Argentina	6,1%	Banca Comercial, adm. Fondos pensiones
Alemania	5,1%	Financiación al consumo
Chile	4,6%	Banca Comercial, adm. Fondos pensiones
Venezuela	3,6%	Banca Comercial, adm. Fondos pensiones
Portugal	3,1%	Banca Comercial, adm. Fondos pensiones
Resto países	5,6%	Banca comercial, financiación al consumo, banca privada y mayorista, adm. Fondos pensiones

Elaboración propia en base a los datos extraídos del Informe Anual 2006.

La expansión del segmento *Consumer Finance* (financiación al consumo) ha sido decisiva en estos últimos seis años, con sucesivas compras que han permitido consolidar un área considerada estratégica para el grupo²⁰, al afirmar que se corresponde con un segmento de elevado potencial de crecimiento y de rentabilidad, puesto que se apoya en la tendencia global del consumidor a financiar en una mayor proporción su gasto en consumo. A finales de 2006, Santander Consume Finance estaba presente en dos zonas geográficas: Europa (que engloba mercados maduros como el Reino Unido, Portugal, Italia, Alemania, Holanda, Austria, Noruega y Suecia con mercados emergentes como Polonia, República Checa y Hungría,) y tras la adquisición de Drive Financial culminada en diciembre de 2006, también en los EE.UU.. En total, esta red contaba, a finales de 2006, con 282 oficinas con 6.015 empleados, más de 9 millones de clientes y

²⁰ Santander entro en el negocio de la financiación al consumo en la década de los 70, con la creación en 1972 de Bansafina y en 1978 de Hispamer. En 1987, inicio su expansión internacional con la compra de CC Bank.

más de 100.000 puntos de venta concertados en Europa y EE.UU. (véase Tabla 8).

Tabla 8: Datos relevantes del Santander, 2006

	Europa		Iberoamérica	Total
	Euro Continental	Reino Unido -Abbey-		
Oficinas (número)	5.772	712	4.368	10.852
Empleados (número)	44.216	17.146	66.889	129.749 (1)
Créditos a clientes (millones €)	271.687	190.512	60.172	523.346 (2)
Recursos de clientes gestionados (millones €)	301.238	205.860	141.381	743.543 (2)
Base de clientes de banca comercial (miles)	12.196	16.904	23.235	68.822 (3)
Patrimonio fondos y sociedades de inversión (millones euros)	83.566 (4)	8.307	27.965	119.838
Patrimonio fondos de pensiones (millones €)	11.398 (5)	---	18.052	29.450
Beneficio ordinario atribuido al grupo				6.582
Distribución del beneficio ordinario (%)	51% (6)	15%	34% (7)	100%

Elaboración propia en base a los datos extraídos del *Informe Anual 2006*.

(1) También se incluyen los empleados en gestión financiera y participaciones.

(2) Habría que añadir otros conceptos.

(3) Se incluyen además de los clientes totales de banca comercial (52.335), los clientes de banca de consumo (9.112) y los ligados a Administración de Fondos de pensiones (7.729), banca privada (85) y banca mayorista (11).

(4) 77.526 se administran en España y 6.040 en Portugal.

(5) 9.950 corresponde a España y 1.448 a Portugal.

(6) Este beneficio se distribuye de la siguiente manera: Red Santander: 22%; Banesto: 9%; Santander Consumer Finance: 8%; Portugal: 6% y otras actividades: 6%.

(7) Este beneficio se distribuye entre los países latinoamericanos en la siguiente manera: Brasil: 11%; México: 8%; Chile: 7% y el Resto países: 8%.

Al finalizar el 2006, el Grupo Santander desarrollaba en la Europa Continental negocios en 12 países, que le han reportado el 51% de los beneficios ordinarios al finalizar 2006 (véase Tabla 8); de los doce países, destacaban España, Portugal y Alemania (entre los tres casi aglutinan un tercio de los clientes totales, como se muestra en la Tabla 7). El grupo Santander lideraba banca comercial y la banca privada en España, era el segundo banco privado por beneficios en Portugal y mantenía cuotas de mercado elevadas en financiación al consumo en España, Portugal, Alemania e Italia. Por otra parte, con la compra de Abbey, en el Reino Unido, no sólo se ha posicionado de forma privilegiada en un mercado principal en el mundo, sino que además ha incorporado a un 24,6% de clientes

internacionales a sus cifras anuales, reportándole un 15% de su beneficio ordinario (Tabla 8).

La presencia en otros mercados del Grupo Santander, al finalizar el 2006, seguía siendo escasa, en comparación con el grupo BBVA. Muy reciente ha resultado el interés por Estados Unidos, donde en 2006, ha iniciado su expansión del negocio de banca comercial y fortalecido el de financiación al consumo con operaciones en ambos casos de crecimiento externo. Así, ha cerrado la adquisición del 24,8% de Sovereign Bancorp (es el decimotercero banco por activos de Estados Unidos con sede en Filadelfia y 800 oficinas en el noreste del país), además de adquirir el 90% de la financiera de automóviles Drive Financial.

Desde el año 2001, *el grupo BBVA no ha variado significativamente ni las inversiones en Europa ni en los paraísos fiscales de Centroamérica donde tiene abiertas filiales (Islas Caimán, Antillas Holandesas y Panamá). En cambio, sí que ha sido protagonista de una fuerte inversión transnacional que se ha focalizado hacia América, tanto Latinoamérica como, y, sobre todo Estados Unidos en América del Norte (se han multiplicado por cuatro los activos instalados en el sur de Estados Unidos en tan solo dos años); a la que cabe sumar una inversión experimental que se ha abierto en Asia, y en concreto en el potencial mercado financiero chino.*

En Latinoamérica ha realizado inversiones muy selectivas, apoyadas en un crecimiento externo, que buscaban consolidar mercados y ampliar negocio. Así, ha apostado por reforzar su cuota en el mercado mexicano en 2004, adquiriendo las acciones que no poseía del grupo Bancomer, haciéndose con el total control sobre el mismo, además de adquirir el 100% de Hipotecaria nacional, la mayor entidad privada especializada en el negocio hipotecario del país. También refuerza un negocio más diversificado en Colombia, con la adquisición del banco Granahorrar que ha situado al BBVA como líder del mercado hipotecario del país; y en Chile, con la adquisición de Forum, compañía especializada en la financiación de vehículos; y en otros países del área donde incrementa su negocio de seguros. Por otra parte, también desinvierte en el mercado brasileño, al considerar que no tiene el tamaño crítico adecuado para alcanzar ventajas competitivas, niveles de eficiencia y de rentabilidad adecuados. Al finalizar 2006, en el área de América del Sur (Argentina, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela) el grupo BBVA gestiona un volumen de negocio (agregado de inversión crediticia y el total de recursos de clientes)

de 73.585 millones de euros, a través de una red de 1.613 oficinas y 28.609 empleados (Tabla 10).

En el nuevo siglo, *la gran apuesta internacional del grupo BBVA se ha centrado sobre el sur de Estados Unidos* (véase Tablas 9 y 10). Con una estrategia muy intensa, ofensiva y selectiva, apoyada en un crecimiento externo, el BBVA entra en el mercado estadounidense en 2004, primero en California, donde adquirió el Valley Bank de California y posteriormente en Texas, donde efectúa la compra del Texas de Laredo Nacional Bancshares. En 2006, refuerza su inversión en ambos mercados, con la compra en Texas Regional Bancshares Inc. y de State National Bancshares Inc., dos importantes franquicias bancarias en el estado de Texas. Y con ello, el grupo BBVA se ha convertido en el primer banco estatal de Texas. Con ello, el grupo sigue a los inmigrantes mexicanos e hispanos instalados de forma mayoritaria en esta región estadounidense (por ejemplo, en California hay censados diez millones de hispanos). Los hispanos y especialmente los mexicanos son el colectivo de población que más crece en EE.UU., por lo que el BBVA puede explotar las sinergias derivadas de su presencia en México a través de Bancomer.

Tabla 9: Aportación de las áreas de negocio al beneficio atribuido (millones de euros) BBVA

	Áreas de negocio	2006	2006 (%)
Banca minorista España y Portugal	Servicios financieros, gestión de activos y banca privada	1.498	31,63%
Negocios mayoristas	Empresas y corporaciones y negocios globales	1.282	27,06%
México y Estados Unidos	Negocios bancarios, pensiones, fondos de inversión y seguros	1.775	37,48%
América del Sur	Negocios bancarios, pensiones, fondos de inversión y seguros	509	10,75%
Actividades Corporativas		(329)	-6,95%
Beneficio atribuido al grupo BBVA		4.736	100%

Elaboración propia según datos recogidos en *Informe Anual 2006*.

Ahora bien, esta opción sobre este gran mercado americano se sigue potenciando, y en 2007, se ha procedido al cierre de la adquisición de Compass Bancshares, que tiene actividad en los estados de Alabama, Texas, Florida, Arizona, Colorado y Nuevo México. En cuanto sea efectiva, colocará al grupo BBVA entre los veinte principales bancos de EE.UU. con un liderazgo claro en el *Sunbelt* (franja que recorre el sur de EE.UU., el área de mayor crecimiento del país).

La aventura asiática es muy reciente, en 2007 el grupo BBVA da un salto geográfico y se aleja de los mercados "cercaños" para iniciar un proyecto en países con diferente filosofía, cultura, etc., pero protagonistas de un elevado y potencial crecimiento. Elige un modo de entrada que no compromete demasiados recursos ni riesgos y que tiene un notable beneficio, y así establece una *alianza estratégica con el grupo chino Citic Group*. Con ello, el grupo BBVA se ha convertido en socio exclusivo para el desarrollo de los negocios de banca retail y mayorista en Asia, y de forma específica en China. Esta operación se corresponde con la mayor inversión realizada por una compañía española en este mercado, según informes del propio BBVA.

Tabla 10: Datos relevantes del grupo BBVA, 2006 (millones de euros)

Áreas de negocios	Inversión clientes	Depósitos clientes	Fondos de inversión	Fondos de pensiones	Cartera de clientes	Activos totales
Banca minorista España y Portugal	118.113	63.479	44.824	16.583	19.032	124.292
México y Estados Unidos	31.329 (1)	43.307 (2)	9.853	8.625	6.941	69.289 (3)
América del Sur	17.366 (4)	21.667 (2)	1.575	31.872	nd	29.391 (5)

Elaboración propia según datos recogidos en *Informe Anual 2006*.

(1) Inversión bruta excluido dudosos y la cartera hipotecaria histórica de Bancomer.

(2) Excluidos depósitos y repos emitidos por Mercados Bancomer.

(3) Excluidos Seguros.

(4) Inversión bruta excluidos dudosos.

(5) Incluye valores negociables.

4. GRADO DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL BBVA Y DEL SANTANDER

El grado de multinacionalización bancaria, como indica Duran Herrera y Lamothe Fernández (1991: 188) básicamente viene determinado por el nivel de diversificación geográfica alcanzado a través de sus filiales en el exterior, siendo secundaria la distribución internacional de la propiedad. Por ello, observaremos, el diferente nivel de internacionalización al comparar los activos totales de los grupos con los activos comprometidos en el exterior.

Si comparamos el nivel de internacionalización de la gran banca española (véase Tabla 11), se observa la *distancia existente entre ambos y el elevado grado de compromiso internacional adquirido por el Grupo Santander*.

El Grupo Santander, en las dos últimas décadas ha realizado una apuesta definitiva en la internacionalización de su actividad como la estrategia principal para crecer, y así, a finales de 2006, el 62,36% de los activos del grupo se localizaban en el exterior, el doble de los activos comprometidos en el año 1999, como se observa en la Tabla 11. En los últimos cinco años ha relanzado su expansión internacional de forma sobresaliente, y con ello ha incorporado 520.007 activos internacionales a las cifras del grupo (seis veces más de volumen que en 1999, cuando los recursos comprometidos en el exterior se limitaban a 76.734,9 millones de euros).

Tabla 11: Porcentaje de internacionalización de la gran banca española

Conceptos		1999	2006
BBVA	Activos en el extranjero (millones €)	50.076	107.688 (1)
	Activos del grupo (millones €)	238.166	411.916
	% internacionalización bancaria (% activos ext. / activos grupo)	21,03%	26,14%
	Incremento o disminución de internacionalización bancaria	24,29%	
Santander	Activos en el extranjero (millones €) (2)	76.734,9	520.007 (3)
	Activos del grupo (millones €)	256.438,5	833.873
	% activos ext. / activos grupo	29,92%	62,36%
	Incremento o disminución de internacionalización bancaria	108,42%	

Elaboración propia en base a los datos presentados en los informes anuales de varios años de BBVA y Santander. Los activos totales recogen los créditos a clientes, la cartera de negociación sin créditos, los activos financieros disponibles para la venta, las entidades de crédito, el inmovilizado y otras cuentas de activo.

- (1) Estos datos incluyen BBVA Portugal (5.362), México y Estados Unidos (71.380) y América del Sur (30.496) millones de euros.
- (2) Se refiere a los activos vinculados a la banca comercial localizados en el exterior, no pudiendo conocer el montante real de activos exterior de otras áreas. En el caso del BBVA, para el mismo periodo, se especifica que los activos de la entidad en el exterior están recogidos en las áreas denominadas BBVA América y BBVA Europa, correspondiendo estos, en su mayoría a banca comercial.
- (3) Estos datos incluyen los activos en Portugal (44.304), Santander Consume Finance (46.917), Reino Unido (283.977) e Iberoamérica (144.809) millones de euros. Se puede destacar que dentro de Iberoamérica, en Brasil se han invertido 39.821, en México 50.032 y en Chile 22.995 millones de euros.

El grupo Santander, en consecuencia, ha reestructurado sus áreas de negocio²¹, teniendo en cuenta las adquisiciones internacionales que ha realizado en estos años, y que sigue en la línea de incrementar notablemente (sirva de ejemplo, la OPA realizada sobre el ABN AMRO). Y en consecuencia, al finalizar el 2006, *el negocio del grupo hay que observarlo*

²¹ Entre 2004-2006, tanto BBVA como Banco Santander se han deshecho de participaciones industriales y financieras para disponer de liquidez a la hora de realizar sus compras internacionales.

desde una perspectiva multinacional, en la que se combinan diversificación geográfica y operativa. Así, el negocio de banca comercial está implantando en Europa y en Latinoamérica; mientras que la banca al consumo básicamente se inserta en la Europa Comunitaria con la reciente incorporación de Estados Unidos. El negocio de banca privada y administración de fondos de pensiones es internacional, al igual que el negocio de bancaseguros (geográficamente, los ingresos por seguros se reparten: 31% en España y Portugal, 22% en el negocio de Consumo, 21% en Reino Unido y el restante 26% se ingresa desde América).

Por otra parte, los 107.688 millones de euros comprometidos en el exterior por el BBVA, a finales de 2006, suponen solamente la quinta parte de los que ha realizado el Grupo Santander. Por tanto, *el grupo BBVA, si bien ha incrementado su nivel de internacionalización en un 25%, duplicando los recursos generados multinacionalmente al pasar de 50.076 a 107.688 en estos seis años, aún está muy alejado de la gran apuesta transnacional practicada por el grupo Santander (véase Tabla 11).*

5. CONCLUSIONES

Antes de 1992, la dinámica de internacionalización de la gran banca española había sido muy reducida y apoyada en la apertura de oficinas de representación y de un escaso crecimiento interno que pasaba por alguna apertura de sucursales en el exterior. Con carácter defensivo habían seguido a sus clientes en Iberoamérica, y en menor medida en Europa, además de buscar ciertas economías de aglomeración al situarse en plazas financieras principales. Tanto el grupo BBVA como el grupo Santander comprometen escasos activos y riesgos internacionalmente, puesto que carecen de dimensión y de recursos financieros para realizar operaciones de mayor volumen. El grupo BBVA se instalará, tempranamente, en Europa (si bien, Argentaria había abierto oficinas en Iberoamérica); mientras que el Grupo Santander, de la mano del Banco de Santander iniciará su andadura internacional en América Latina en la década de los 40, cuatro décadas antes de que comenzase la transnacionalización del BCH, sobre la misma área.

El año 1992 marcó un antes y un después para la banca española. El cambio de contexto que se abre en España y en la Europa Comunitaria modifica los patrones de crecimiento de la gran banca española. El concepto tamaño adquiere un nuevo significado en un el

nuevo mercado único de servicios financieros; y en consecuencia, tanto el BBVA como el grupo Santander, acometen ciertas inversiones en la Europa Comunitaria, pero con un carácter moderado, defensivo y oportunista. El elevado coste de entrada en otros mercados europeos así como la madurez de los mismos, obliga a la gran banca española a adoptar medidas de crecimiento externo amparadas en el establecimiento de alianzas y acuerdos de cooperación con socios instalados en los principales mercados comunitarios (Alemania, Reino Unido), así como en los más próximos (Francia, Italia). Tan sólo el mercado portugués resultaría asequible para la gran banca española, donde el BBVA abre sucursales mientras que el grupo Santander adquiere bancos locales.

Simultáneamente al cambio de contexto en Europa, también en Latinoamérica se está modificando el entorno competitivo, caminando hacia una liberalización y desregulación en la mayor parte de los países latinoamericanos, en los que se ofrece un nivel bajo de bancarización, escasa competencia inversora y una afinidad cultural e idiomática inexistente en otros mercados emergentes, y a un coste asequible. En consecuencia, la gran banca española, aún en proceso de consolidación, impulsa notablemente la colocación de activos en Latinoamérica durante toda la década de los noventa. Aplica, tanto en el caso del BBVA como del Grupo Santander, una estrategia ofensiva y gradual que aprovecha la experiencia internacional que ha extraído desde la etapa anterior para inyectar un elevado volumen de recursos y comprometer notables riesgos en la zona dadas las favorables expectativas del mercado latinoamericano. En base a un notable crecimiento externo que se sustenta en las tomas de participación mayoritarias y adquisiciones de bancos locales, tanto el BBVA como el Santander entran a operar y a liderar actividades de banca comercial en América del Sur. Al finalizar la década, y ya consolidadas posiciones líderes en los mercados más importantes de América Latina, las inversiones de la banca española comenzarán a especializarse. Esta discriminación tendrá carácter operativo y geográfico. Por una parte, aprovecharán el escaso desarrollo de los fondos de pensiones y de los fondos de inversión en el área, incorporando gestoras locales y también ofreciendo desde la red de oficinas instaladas productos de previsión financiera y de patrimonios colectivos, previamente diseñados en el mercado español.

Con el nuevo siglo, se introducen nuevas variables en las dos áreas principales de actuación de la gran banca española: la Unión Europea y Latinoamérica. Se impulsa la Unión Monetaria, a la par que se

reducen las expectativas y las posibilidades sobre Latinoamérica. Es entonces cuando la gran banca española vuelve mayoritariamente sus ojos hacia los países desarrollados. Ahora ha adquirido una mayor dimensión y se está diferenciando como una banca de vocación internacional. En consecuencia, ya se encuentra en condiciones de acceder a los mercados bancarios más maduros situados en la Europa comunitaria y en Estados Unidos.

La Unión Europea se convierte en el gran objetivo del grupo Santander. Dentro del área, aplica una estrategia ofensiva y gradual, basada en actuaciones de crecimiento externo que tiene por fin consolidar e incrementar el segmento de financiación al consumo en varios países de centro, sur y este de Europa, adquiriendo participaciones mayoritarias en empresas locales; pero, sobre todo, la operación más importante la pactó sobre el Reino Unido, donde el grupo se haría con la totalidad de las acciones del quinto banco británico Abbey. Pero tampoco se olvida de Latinoamérica, donde de forma muy selectiva, y en base a adquisiciones, reforzará su cuota de mercado en Brasil, con nuevas compras, además reforzará el negocio de financiación al consumo, además de generalizar el ofrecimiento de pensiones, fondos de inversión y seguros en todo el área latinoamericana.

En cambio, el BBVA seguirá si mirar de frente a Europa, y volcará sus decisiones de internacionalización, en cualquier caso de menor envergadura que las del grupo Santander, hacia América del Norte. Priorizará los Estados Unidos de América, donde a partir de 2004, adquiere bancos locales en los estados sureños de Texas y California, buscando a los clientes hispanos. Estas operaciones siguen la estela de la previa consolidación y ampliación que también realizaría sobre México, al completar la toma de control sobre Bancomer.

A finales del 2006, no se habían dado por finalizadas las operaciones internacionales ni del BBVA ni del grupo Santander; es más, la internacionalización se ha convertido en una decisión ofensiva y estratégica para ambos grupos, como una vía rápida y fundamental de crecimiento, en un mundo sin fronteras financieras, que añade crecientes beneficios y nuevas capacidades. Y así, ambos han anunciado dos importantes operaciones que pueden materializarse en el 2008, y que reforzaría la posición del Santander en el mercado brasileño, mientras el BBVA adquiriría una posición privilegiada en la costa californiana y en el continente asiático.

La internacionalización de la gran banca española se ha convertido en un proceso complejo y gradual, que se ha impulsado notablemente en tan sólo la última década, y que no puede ser explicado en base a motivaciones simplistas (seguimiento de clientes nacionales en su expansión internacional, reducción del coste de capital, aprovechar ciertas regulaciones y diversificar el riesgo), y que requiere una explicación mucho más plural que acepta que los bancos se diversifican internacionalmente porque tienen ventajas competitivas (en propiedad, internalizadas y al localizarse transnacionalmente) que pueden explotar eficientemente en otros mercados, aprovechando su proximidad física y "psíquica". En consecuencia, la evidencia empírica en el caso de la banca española se adapta en mayor medida a la teoría ecléctica y al proceso secuencialista propuesto por la escuela de Uppsala.

BIBLIOGRAFÍA

- ALIBER, R.Z. (1976) "Towards a Theory of International Banking", *Economic Review*, primavera, pp. 5-8.
- ALONSO, J.A. (1994) "El proceso de internacionalización de la empresa", *Información Comercial Española*, Enero 1994, nº 725, pp. 126-143.
- BERGES, A.; E. ONTIVEROS y F.J. VALERO (1990) *Internacionalización de la banca. El caso español*. Madrid: Espasa Calpe. Biblioteca de Economía.
- BREALEY, R.A. y E.C. KAPLANIS (1996) "The Determination of Foreign Banking Location", *Journal of International Money and Finance*, no. 15 (4), pp. 577-597.
- CARDONE RIPORELLA, C. y L. CAZORLA PAPIS (2001) "The Internationalization Process of Spanish Banks in Latin America: A Tale in Two Times", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19 (2-3), pp. 53-67.
- CARRASCO CABALLERO, M.C. (2000) "La banca española en Latinoamérica y la evolución reciente de los principales sistemas bancarios latinoamericanos", *ICE*, nº 783, pp. 51-62.
- CASSON, M.C. (1990) "Evolution of Multinational Banks. A Theoretical Perspective", en G. JONES (ed.) *Banks as Multinationals*. London: Routledge.

- CHEVALIER, J.M. (1995) *L'Économie Industrielle des Stratégies d'Enterprises*. Paris: Edt Montchrestien. Domat Économie.
- DUNNING, J.H. (1988) "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions", *Journal of International Business Studies*, Spring, 19, pp. 1-31.
- DURÁN HERRERA, J.J. y P. LAMOTHE FERNÁNDEZ (1991) "El proceso de multinacionalización de la banca española", *ICE*, nº 692, pp. 187-205.
- DUSSAUGE, P. y B. GARRETTE (1991) "Las alianzas estratégicas internacionales entre firmas competidoras: Un enfoque inductivo y estadístico", *Información Comercial Española*, nº 692, Abril, pp. 113-129.
- FAULKNER, D. (1995) *International Strategic Alliances. Co-operating to Compete*. London: McGraw-Hill Book Company.
- GOLDBERG, L.G. & A. SAUNDERS (1981) "The Determinants of Foreign Banking Activity in the United States", *Journal of Banking and Finance*, no. 5, pp. 17-33.
- GONZÁLEZ, F. (2002) "Las empresas multinacionales españolas: el caso del BBVA en Latinoamérica", *ICE*, nº 799, pp. 127-135.
- GRAY, J.M. & H.P. GRAY (1981) "The Multinational Bank: A Financial MNC", *Journal of Banking and Finance*, no. 5, pp. 33-63.
- GROSSE, R. & L.G. GOLDBERG (1991) "Foreign Bank Activity in the United States: An Analysis by Country of Origin", *Journal of Banking and Finance*, no. 15, pp. 1093-1112.
- GRUBEL, H. (1977) "A Theory of Multinational Banking", *Banca Nazionale del Lavoro*, Quartely Bulletin, diciembre, pp. 349-363.
- JOHANSON, J. & J.E. VAHLNE (1977) "The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments", *Journal of International Business Studies*, 8 (1), pp. 23-32.
- & P. WIEDERSHEIM (1975) "The Internationalization of the Firm-Four Swedish Cases", *Journal of Management Studies*, October, pp. 305-322.
- KIM, T. (1993) "International Banking". en T. Kim (ed.) *International Money and Banking*. London: Routledge.
- MAZA ARROYO, S. (1992) "Análisis de la actividad internacional de la banca española", *ICE*, nº 704, pp. 66-76.
- (1994) "Internacionalización de la banca española. Alianzas y acuerdos de cooperación", *ICE*, nº 735, pp. 104-117.

- OHMAE, K. (1991) *El Mundo sin Fronteras: Poder y Estrategia en la Economía Entrelazada*. Madrid: McGraw-Hill.
- OLIVER, C. (1991) "Strategic Responses to Institutional Process", *Academy of Management Review*, no. 16, pp. 145-179.
- RUESGA, S.M. y J.S. BICHARA (1998) "Inversiones españolas directas en América Latina en los 90", *Boletín Económico del ICE*, nº 2574, pp. 9-18.
- RUGMAN, A.M. (1981) *Inside the Multinationals. The Economics of Internal Markets*. London: Croom Helm.
- SÁNCHEZ PEINADO, E. (2001) "Internacionalización de la banca española: evolución y resultados en los años noventa", *ICE*, nº 794, pp. 137-162.
- (2002) "Enfoques de internacionalización en el sector servicios: aplicación al sector bancario español", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 11, nº 1, pp. 67-84.
- TERREROS, G. (1999) "Las instituciones financieras y la crisis", *Perspectivas del Sistema Financiero*, nº 66, pp. 25-43.
- VANDERMERWE, S. & M. CHADWICK (1989) "The Internationalization of Services", *The Services Industry Journal*, January, pp. 79-93.
- WIN, Y. & H.V. PERLMUTTER (1977) "On the Identification of Frontier Sings in International Marketing", *Columbia Journal of World Business*, no. 12, pp. 131-139.
- YANNOPOULOS, G.N. (1983) "The Growth of Transnational Banking", en M. CASSON (ed.) *The Growth of International Business*. London: Allen & Unwin.

NORMAS DE PUBLICACIÓN

Los artículos deben enviarse al Director de la Revista, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de León, Campus de Vegazana, 24071 León.

La Revista entiende que los trabajos son originales, es decir, no han sido publicados con anterioridad o no están en proceso de publicación en otro lugar.

Los trabajos tendrán que ajustarse a las siguientes especificaciones:

- Mecanografiado a espacio sencillo por una sola cara y con márgenes de 3 cm. superior e inferior, izquierda y derecha.
- La extensión recomendable para los artículos se sitúa entre 15 y 20 páginas, incluidos gráficos, cuadros y bibliografía.
- Las páginas se numerarán de forma consecutiva, correspondiendo la primera al título, autor/es del trabajo y su dirección de contacto. La segunda, al título, un resumen del trabajo y las palabras clave, tanto en español como en inglés, que deberá tener una extensión máxima de 200 palabras. Se deben especificar de 3 a 10 palabras clave que den una idea rápida del contenido del trabajo y faciliten su informatización.
- El texto del trabajo comenzará en la tercera página y las secciones se enumerarán consecutivamente. Todos los diagramas, gráficos, tablas, cuadros o figuras irán debidamente insertados en el texto.
- Las referencias bibliográficas se incluirán ordenadas alfabéticamente al final del trabajo, y de forma cronológica en el caso de varios trabajos del mismo autor. La citación completa se hará en el siguiente orden:
 1. APELLIDO, Nombre del autor.
 2. Fecha de publicación (entre paréntesis).

3. Título completo del trabajo. En itálica cuando se trate de un libro y entre comillas si es un artículo.
 4. En caso de ser una revista, nombre de la misma, en itálica, seguido del número de volumen, fascículo y primera y última páginas.
 5. Finalmente, para los libros, figurará el lugar de la edición y la editorial.
- Las tablas y cuadros irán numerados consecutivamente con caracteres arábigos. Llevarán un encabezamiento conciso, similar al de las notas al pie, que explique los símbolos utilizados y permitan las aclaraciones necesarias.
 - Se deberán enviar tres copias impresas del trabajo así como el archivo del mismo en Word 6.0 ó versión superior, bien en un diskette (3 ½ alta densidad) o como fichero adjunto a un correo electrónico enviado a la dirección ulepec@unileon.es.

El Consejo de Redacción es el responsable final de la aceptación del trabajo, previo informe de los evaluadores, garantizando el anonimato tanto del autor como de los mismos.

La Dirección de la Revista acusará recibo de los originales y, recibido el parecer del Consejo Asesor, decidirá admitirlos en función de que respondan a la línea editorial de la misma y que cumplan las presentes normas.

Tras su admisión, los originales serán enviados a dos evaluadores anónimos expertos en el ámbito científico sobre el que traten. En caso de discrepancia en los informes, la Dirección podrá enviar el original a un tercer evaluador.

Los evaluadores podrán condicionar su informe favorable para la publicación a la realización de modificaciones que mejoren, a su juicio, el trabajo evaluado. Una vez recibidos los informes de los evaluadores, se rechazará o se admitirá el trabajo para su publicación en la revista.

Para obtener información adicional sobre la política editorial o la preparación de los manuscritos, deben ponerse en contacto con el Director de la Revista o Secretaria del Consejo de Redacción mediante correo electrónico dirigido a la dirección ulepec@unileon.es.