

UNIVERSIA BusinessReview



**Does the Agency Theory play football?
*¿Juega al fútbol la Teoría de la Agencia?***

Luis Carlos Sánchez, Ángel Barajas & Patricio Sánchez-Fernández

Nº 53

Primer trimestre /

First Quarter

2017

ISSN:1698-5117

Technological and relational risks and the corporate development of turnkey contractors. The case of Astilleros Gondán in shipbuilding
Riesgos tecnológico y relacional y desarrollo de las empresas contratistas llave en mano. El caso de Astilleros Gondán en la construcción naval

Esteban García-Canal

Corporate Social Responsibility, scientific dissemination and biotechnological SMEs. A starting point proposal
Responsabilidad Social Corporativa, divulgación científica y pymes biotecnológicas. Una propuesta de punto de partida

M. Luisa García-Hernández, Estrella Martínez-Rodrigo & Juan Salvador Victoria Mas

Are credit risk analysts concerned about the audit of the financial statements of SMEs?
¿Importa la auditoría de los estados financieros de las pymes a los analistas de riesgo de crédito?

Estefanía Palazuelos Cobo, Ángel Herrero Crespo & Javier Montoya del Corte

How can multinationals improve inter-regional expansion? The case of springboard subsidiaries for Latin America
¿Cómo mejorar la expansión interregional de las multinacionales? El caso de las filiales trampolín para Latinoamérica

Cristina Villar, José Pla-Barber, Luis Silva Domingo & Anoop Madhok



uni>ersia

www.teabajando.com

La Comunidad Laboral Líder de Iberoamérica

U N I V E R S I A BusinessReview

ISSN: 1698-5117

Nº 53

Primer Trimestre 2017 /
First Quarter 2017

SUMARIO / SUMMARY N° 53



Does the Agency Theory play football?

18-59

¿Juega al fútbol la Teoría de la Agencia?

Luis Carlos Sánchez, Ángel Barajas & Patricio Sánchez-Fernández



Technological and relational risks and the corporate development of turnkey contractors. The case of Astilleros Gondán in shipbuilding

60-107

Las operaciones entre partes vinculadas en la bolsa Riesgos tecnológico y relacional y desarrollo de las empresas contratistas llave en mano. El caso de Astilleros Gondán en la construcción naval

Esteban García-Canal



Corporate Social Responsibility, scientific dissemination and biotechnological SMEs. A starting point proposal

108-149

Responsabilidad Social Corporativa, divulgación científica y pymes biotecnológicas. Una propuesta de punto de partida

M. Luisa García-Hernández, Estrella Martínez-Rodrigo & Juan Salvador Victoria Mas



Are credit risk analysts concerned about the audit of the financial statements of SMEs?

150-187

¿Importa la auditoría de los estados financieros de las Pymes a los analistas de riesgo de crédito?

Estefanía Palazuelos Cobo, Ángel Herrero Crespo & Javier Montoya del Corte



How can multinationals improve inter-regional expansion? The case of springboard subsidiaries for Latin America

188-225

¿Cómo mejorar la expansión interregional de las multinacionales? El caso de las filiales trampolín para Latinoamérica

Cristina Villar, José Pla-Barber, Luis Silva Domingo & Anoop Madhok

CARTA DEL DIRECTOR NÚMERO 53 UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

Universia Business Review inicia su decimocuarto año cumpliendo fielmente la periodicidad y garantizando los principios de calidad editorial internacionalmente reconocidos. Queremos insistir en el compromiso del Comité de Dirección por esta apuesta para seguir indexados en la principales bases de datos internacionales y que UBR siga siendo considerada una revista científica de calidad contrastada. Desde enero de 2016 todos los artículos de UBR vuelven a estar incorporados en la *Web of Science*, UBR forma parte del *Journal Master List* y está indexada en el *Emerging Sources Citation Index*. Esta apuesta por la calidad ha permitido que UBR posea el certificado de revista EXCELENTE concedido por Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT) y que esté indexada en SCOPUS (*Elsevier Bibliographic Databases. Scimago Journal Rank 2015 (SJR): Category: Business, Management and Accounting. Q2, Posición 133 de 285.*

UBR está categorizada como revista A y ocupa la posición 31 de las 233 (1/11 de las revistas de Empresa) [revistas españolas de ciencias humanas y sociales en Web of Science y/o SCOPUS](#) (ISOC-CSIC). Actualmente UBR ocupa la primera posición de 87 revistas españolas del área de economía y empresa ([Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics, 2011-2015](#)). Animamos a los autores a enviar artículos, que cumpliendo los requisitos exigidos, permitan que los directivos y empresarios encuentren respuesta a sus reflexiones, inquietudes y problemas.

Como todos los primeros números de cada año queremos agradecer, muy sinceramente, la labor de los editores asociados y de los profesores que, durante este último año, con su trabajo como evaluadores, han sido la mejor garantía formal del rigor de los trabajos de la revista, proponiendo mejoras en los trabajos y garantizando el mantenimiento de los niveles de exigencia. Durante 2016 hemos recibido 92 artículos, siendo la tasa de aceptación, sobre los artículos evaluados, del 10,96%.

ARTICULOS (situación a 31 de diciembre de 2016)					
Artículos recibidos durante 2016	92	100 %	Artículos Evaluados	73	100 %
Artículos evaluados	73	79.35%	Artículos aceptados	8	10,96 %
			Artículo no aceptados	65	89,04 %
Artículos en evaluación	19	20,65%	Tasa de aceptación, sobre los artículos evaluados, del 10,96		

En el primer artículo Luis Carlos Sánchez, Ángel Barajas, Patricio Sanchez-Fernandez (Universidad de Vigo) tiene como objetivo analizar la influencia de la propiedad en el desempeño de los equipos de fútbol europeos. El estudio de la eficiencia permite conocer el desempeño relativo en la consecución de varios objetivos como es el caso de los equipos de fútbol donde se persiguen el rendimiento financiero y los éxitos deportivos. Para los autores la investigación muestra que aquellos equipos de fútbol organizados como clubes, con una propiedad dispersa y no controlados por inversores foráneos tienen un mejor desempeño. Así las estructuras de propiedad que facilitan un menor control sobre los directivos, tienen una relación positiva con el desempeño.

Los contratistas llave en mano asumen durante la ejecución de sus proyectos un doble riesgo. De un lado, el de no ser capaces de ejecutar satisfactoriamente los mismos en términos de coste, calidad y/o plazos de entrega. De otro, el de que su cliente adopte una actitud inflexible en la renegociación de los proyectos aprovechándose de las inversiones específicas realizadas por la empresa. Utilizando como evidencia empírica el caso de Astilleros Gondán, SA, el profesor Esteban García-Canal (Universidad de Oviedo) muestra el papel que desempeñan las

capacidades de ejecución de proyectos y el capital relacional acumulado con los clientes en la reducción de los riesgos antes mencionados. El análisis realizado sugiere que la clave en la gestión de estas empresas es entrar en ciclos de desarrollo que permitan aprovechar el capital técnico y relacional acumulado, en vez de estar siempre ejecutando nuevos tipos de proyecto para nuevos clientes.

Una de las razones que con mayor asiduidad esgrimen las pymes para esquivar la implantación de programas de Responsabilidad Social Corporativa es la escasez de recursos. Los profesores M. Luisa García-Hernández, Estrella Martínez-Rodrigo (Universidad de Granada) y Juan Salvador Victoria Mas (Universidad de Málaga) proponen como opción abastecerlos con lo que algunas poseen en abundancia, conocimiento. La divulgación se convierte así en el eje de esos programas, un recurso asequible del que pueden obtener beneficios, no sólo en forma de reputación. Este estudio se centra en las 32 pymes biotecnológicas asentadas en cuatro parques tecnológicos andaluces. A partir de las respuestas obtenidas, los autores creen que es viable trabajar con las empresas para que acojan espacios divulgativos en sus sitios web; mejoren sus relaciones con los medios locales, hasta ahora casi inexistentes; y establezcan vínculos con sus vecinos a través de acciones comunicativas directas, sobre las que podría girar su RSC.

En el siguiente artículo Estefanía Palazuelos Cobo, Ángel Herrero Crespo, Javier Montoya del Corte (Universidad de Cantabria) tratan de analizar la utilidad de la auditoría en los procesos de concesión de crédito a Pymes. Mediante una encuesta a 471 analistas de riesgos en España, los autores demuestran que el hecho de que los estados financieros estén auditados aumenta la calidad percibida de la información contable, disminuye el riesgo percibido en las operaciones, aumenta la confianza depositada en las empresas y repercute positivamente tanto en la probabilidad de que las Pymes tengan un mejor acceso al crédito como en la obtención de mejores condiciones de financiación.

Finalizamos con un artículo de los profesores Cristina Villar García, José Pla Barber (Universidad de Valencia), Luis Silva Domingo (Universidad ORT), y Anoop Madhok (York University) en el que se analiza un modelo de expansión interregional utilizando filiales trampolín. Desde su localización en España estas filiales facilitan la expansión de las empresas multinacionales en Latinoamérica, en la medida en que proporcionan parte del conocimiento experimental necesario para abordar dicha región sin la necesidad inicial de invertir en ésta. A partir del análisis de la estrategia de expansión en la región de cinco empresas multinacionales europeas los autores proponen un modelo inductivo, en el que las funciones de la casa matriz -coordinación, control y generación de conocimiento- se distribuyen entre la casa matriz y la filial trampolín dependiendo del proceso de acumulación de capacidades a lo largo del tiempo. En este sentido, la filial trampolín ayuda a alinear el control con el contexto, por lo que este modelo aporta una herramienta de referencia estratégica para evitar la destrucción de valor por parte de las casas matrices.

Les animo a leer todos los artículos. Esperamos durante el año que empieza seguir contando con la confianza de todos: Editores Asociados, miembros del Comité Científico, Consejo Editorial, evaluadores, autores-colaboradores, empresas y sobre todo de los lectores, tanto de la Universidad como del mundo empresarial.

José Ignacio López
Director de Universia Business Review

LETTER FROM THE EDITOR IN CHIEF NUMBER 53 UNIVERSIA BUSINESS REVIEW

Universia Business Review begins its fourteenth year by fully adhering to our periodicity and with the standards of editorial quality that are internationally accepted. We want to insist on the commitment made by the Steering Committee to remain indexed in the major international databases and that UBR continues to be viewed as a scientific journal of proven quality. Since January 2016, all UBR articles have been included in the *Web of Science*, UBR is a part of the *Journal Master List* and is indexed in the *Emerging Sources Citation Index*. This commitment to quality has earned UBR the certification of EXCELLENT journal by the Spanish Foundation for Science and Technology, Ministry of Science and Innovation (FECYT) and is indexed in *SCOPUS* (Elsevier Bibliographic Databases. *Scimago Journal Rank 2015 (SJR)*: Category: Business, Management and Accounting. Q2, Position 133 out of 285).

UBR is categorized as an A journal and is in position 31 out of 233 (1/11 of the Business journals) of all the [Spanish journals of human and social sciences in Web of Science and/or SCOPUS](#) (ISOC-CSIC). UBR currently holds the first position of 87 Spanish journals in the area of "economy and business" according to the [H Index of Spanish Scientific Journals according to Google Scholar Metrics, 2011-2015](#). We encourage authors to submit articles that, complying with eligibility requirements, enable executives and entrepreneurs to find answers to their reflections, concerns and problems.

As in all first issues of each year we would like to sincerely thank the work of the associate editors and professors who, with their work as evaluators in the previous year, have been the best formal guarantee of the rigor of the journal's submissions, proposing improvements to the articles and guaranteeing the sustained levels of requirement. In 2016 we received 92 submissions, with a 10.96% acceptance rate of the evaluated articles.

In the first article, Luis Carlos Sánchez, Ángel Barajas and Patricio Sánchez-Fernández (University of Vigo) aim to analyze the influence of ownership on the performance of European football teams. Studying efficiency shows their performance in relation to achieving various goals, as is the case with football teams, which strive towards financial performance and sporting success. For the authors, research shows that those football teams organized as clubs with dispersed ownership and not controlled by foreign investors perform better. Thus, ownership structures that facilitate less control over executives positively influence performance.

Turnkey contractors take on a twofold risk during the execution of their projects. On one hand, that of not being able to satisfactorily execute them in terms of cost, quality and/or deadlines. And on the other hand, that the client adopts an unyielding attitude in the renegotiation of the projects by taking advantage of the specific investments made by the business. Using the case of Astilleros Gondán, SA as empirical evidence, professor Esteban García-Canal (University of Oviedo) shows the role played by project execution capabilities and accumulated relational capital with clients in reducing the risks mentioned above. The analysis made suggests that the key to managing these businesses is to move into development cycles that enable benefitting from accumulated technical and relational capital instead of constantly executing new kinds of projects for new clients.

One of the reasons most often given by SMEs to avoid implementing Corporate Social Responsibility programs is a lack of resources. The option proposed by professors M. Luisa García-Hernández, Estrella Martínez-Rodrigo (University of Granada) and Juan Salvador Victoria Mas (University of Málaga) is to supply them with something that some have in abundance, knowledge. Dissemination thus becomes the substance of those programs, an accessible resource from which they can obtain benefits, not only in the form of reputation. This study focuses on 32 biotech SMEs located in four Andalusian technological parks. Based on the answers given, the authors believe that it is viable to work with the businesses so that they

devote space for information on their websites; improve their relations with local media, until now almost non-existent; and establish ties with their neighbours through direct communication actions, which could be the basis for their CSR.

In the following article, Estefanía Palazuelos Cobo, Ángel Herrero Crespo and Javier Montoya del Corte (University of Cantabria) attempt to analyze the usefulness of audits in the loan approval processes to SMEs. Based on a survey of 471 risk analysts in Spain, the authors show that the fact that financial statements are audited increases the perceived quality of the accounting information, decreases the perceived risk in operations, increases the trust placed in the businesses and has a positive impact both on the possibility that the SMEs will be granted a loan and on getting better financing terms.

The last article, by professors Cristina Villar García, José Pla Barber (University of Valencia), Luis Silva Domingo (Universidad ORT) and Anoop Madhok (York University) analyzes a model of inter-regional expansion using springboard subsidiaries. From their location in Spain, these subsidiaries facilitate expansion of multinational companies in Latin America, inasmuch as they provide part of the necessary experimental knowledge to deal with the region without the initial need to invest there. By analyzing the expansion strategy in the region of five European multinational businesses, the authors propose an inductive model, where the functions of the parent company –coordination, control and knowledge generation – are distributed between the parent company and the springboard subsidiary depending on the skills accumulation process over time. In this sense, the springboard subsidiary helps align control with the context, so this model provides a strategic referral strategy to prevent the destruction of value by the parent companies.

I encourage you to read all the articles. This year we hope to continue to earn the trust of everybody: Associate Editors, members of the Scientific Board, Editorial Board, evaluators, authors-collaborators, businesses and above all readers, both from the University and the world of business.

José Ignacio López
Editor in Chief
Universia Business Review

AGRADECIMIENTO A LOS EVALUADORES EXTERNOS/ ACKNOWLEDGMENT TO THE EXTERNAL REVIEWERS

Universia Business Review desea manifestar públicamente su agradecimiento a los profesores doctores, expertos externos a la entidad editora, que han participado en el doble proceso de evaluación de los trabajos recibidos durante 2016. Sin su esfuerzo, dedicación y conocimiento este proyecto no sería una realidad.

Muchas gracias a todos,
El Comité de Dirección de UBR

Amores Salvadó, Javier (Universidad Complutense de Madrid)
Baeza, María Ángeles (Universidad de Granada)
Balbás Aparicio, Beatriz (Universidad de Castilla La Mancha)
Belanche Gracia, Daniel (Universidad de Zaragoza)
Bravo Gil, Rafael (Universidad de Zaragoza)
Bruque Cámara, Sebastián (Universidad de Jaén)
Bustinza, Óscar (Universidad de Granada)
Cabeza-García, Laura (Universidad de León)
Calvo de Mora Schmidt, Arturo (Universidad de Sevilla)
Cambra Fierro, Jesús (Universidad Pablo Olavide)
Campa-Planas, Fernando (Universidad Rovira i Virgili)
Canales Ronda, Pedro (Universidad de Valencia)
Casado García-Hirschfeld, Elena (UNED)
Casillas Bueno, José Carlos (Universidad de Sevilla)
Centeno, Edgar (Tecnológico de Monterrey, México)
Chiva, Ricardo (Universidad Jaime I)
Cubillas Martín, Elena (CUNEF)
de Andrés Sánchez, Jorge (Universitat Rovira i Virgili)
de la Rosa Navarro, M^a Dolores (Universidad Pablo de Olavide)
de la Torre Ruiz, José Manuel (Universidad de Granada)
de Matías Batalla, David (Universidad de Alcalá)
de Quevedo Puente, Esther (Universidad de Burgos)
De Saá-Pérez, Petra (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
Fernández Barcala, Marta (Universidad de Oviedo)
Fernández Fernández, José Luis (Universidad Pontificia de Comillas)
Fernández Gago, Roberto (Universidad de León)
Ferrón, Vera (Universidad de Granada)
Flor Peris, María Luisa (Universidad Jaime I)
Fuentelsaz, Lucio (Universidad de Zaragoza)
Gallardo Vázquez, Dolores (Universidad de Extremadura)
Gallardo-Gallardo Eva (Universidad Politécnica de Cataluña)
García-Canal, Esteban (Universidad de Oviedo)
García Rodríguez, Íñigo (Universidad Autónoma de Madrid)
Garrido Martínez, Elisa (Universidad de Zaragoza)
González, María Reyes (Universidad de Alicante)

González Álvarez, Nuria (Universidad de León)
González Gil, Consuelo (Universidad de Zaragoza)
González Mieres, Celina (Universidad de Oviedo)
González Velasco, María del Carmen (Universidad de León)
Guerras Martín, Luis Ángel (Universidad Rey Juan Carlos)
Gutiérrez Goira, Jorge (Universidad del país Vasco)
Gutiérrez López, Cristina (Universidad de León)
Heras Saizarbitoria, Iñaki (Universidad del país Vasco)
Hernández Fernández, María Asunción (Universidad de Valencia)
Herranz de la Casa, José María (Universidad de Castilla La Mancha)
Herrera Madueño, Jesús (Universidad de Cádiz)
Huguet, David (Universidad de Valencia)
Hurtado Torres, Nuria Esther (Universidad de Granada)
Irimía Diéguez, Ana Isabel (Universidad de Sevilla)
Jiménez Palmero, Alfredo (Kedge Business School, Francia)
León, Raúl (Universidad de Zaragoza)
Liébana Cabanillas, Francisco José (Universidad de Granada)
Lloréns Montes, Francisco Javier (Universidad de Granada)
López Cabrales, Álvaro (Universidad Pablo Olavide)
López de Foronda Pérez, Oscar (Universidad de Burgos)
López Gody, Manuel (Universidad de Almería)
López Sánchez, José Ignacio (Universidad Complutense de Madrid)
Luna, Roberto (Universidad de Valencia)
Maicas, Juan P. (Universidad de Zaragoza)
Marimon Viadiu, Frederic (Universidad Internacional de Cataluña)
Marín García, Juan Antonio (Universidad Politécnica de Valencia)
Martínez Costa, Micaela (Universidad de Murcia)
Martínez Jurado, Pedro José (Universidad de Zaragoza)
Matute Vallejo, Jorge (Universidad de Zaragoza)
Miras Rodríguez, María del Mar (Universidad de Sevilla)
Monterrey Mayoral, Juan (Universidad de Extremadura)

Moyano Fuentes, José (Universidad de Jaén)	Santos García, Javier (TECNUN, Universidad de Navarra)
Mujika Alberdi, Alazne (Universidad de Deusto)	Sesé, Javier (Universidad de Zaragoza)
Muñoz Torres, María Jesús (Universidad Jaime I)	Sicilia Piñero, María (Universidad de Murcia)
Nieto Sánchez, María Jesús (Universidad Carlos III)	Somoza López, Antonio David (Universidad de Barcelona)
Orcos, Raquel (Universidad Pública de Navarra)	Suárez Ortega, Sonia (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)
Pérez Pérez, Manuela (Universidad de Zaragoza)	Tari Guillo, Juan José (Universidad de Alicante)
Pina Pérez, José Miguel (Universidad de Zaragoza)	Trespalacios, Juan (Universidad de Oviedo)
Piñeiro Sánchez, Carlos (Universidad de La Coruña)	Trullen, Jordi (ESADE)
Polo Redondo, Yolanda (Universidad de Zaragoza)	Úbeda, Fernando (Universidad Autónoma de Madrid)
Puig, Francisco (Universidad de Valencia)	Vallelado, Teyo (Universidad de Valladolid)
Quer Ramón, Diego Francisco (Universidad de Alicante)	Vargas Montoya, Pilar (Universidad de La Rioja)
Quintana García, Cristina (Universidad de Málaga)	Vázquez Suárez, Luis (Universidad de Salamanca)
Ramírez Hurtado, José Manuel (Universidad Pablo de Olavide)	Verdú Jover, Antonio José (Universidad Miguel Hernández)
Rejón Guardia, Francisco (Universidad de las Islas Baleares)	Vila López, Natalia (Universidad de Valencia)
Rivera Lirio, Juana María (Universidad Jaime I)	
Rodríguez Duarte, Antonio (Universidad Complutense de Madrid)	
Rodríguez Rad, Carlos Javier (Universidad de Sevilla)	
Rojo Gallego-Burin, Araceli (Universidad de Granada)	
Roldán Bravo, María Isabel (Universidad de Granada)	
Salas Vallina, Andrés (Universidad de Valencia)	
Salazar, Idana (Universidad de La Rioja)	
Sandulli, Francesco (Universidad Complutense de Madrid)	

Comité de Dirección

Director:

José Ignacio López Sánchez
Universidad Complutense de Madrid

Subdirector:

Francesco D. Sandulli
Universidad Complutense de Madrid

Editores de Área:

Estrategia Empresarial

M^a José Ruiz Ortega
Universidad de Castilla La Mancha

Finanzas y Contabilidad

Juan Antonio Rodríguez Sanz
Universidad de Valladolid

Gobierno de la Empresa, Ética y Política

Esther de Quevedo Puente
Universidad de Burgos

Internacionalización de la Empresa

Cristina López Duarte
Universidad de Oviedo

Marketing

Victoria Bordonaba Juste
Universidad de Zaragoza

Organización y Recursos Humanos

Alvaro López Cabrales
Universidad Pablo de Olavide

Producción, Innovación y Tecnología

Javier Llorens
Universidad de Granada

Consejo Editorial

Juan Manuel Cendoya

Director general, Banco de Santander

Álvaro Cuervo

Universidad Complutense de Madrid

Manuel J. López Pérez

Presidente CRUE

Jordi Canals Margalef

Director General IESE Business School

Universidad de Navarra

Andrés Pedreño Muñoz

Portal Universia

Antoni Serra Ramoneda

Universidad Autónoma de Barcelona

Fernando de Souza Meirelles

Director Fundação Getúlio Vargas
Brasil

Robert Dvoskin

Universidad de San Andrés
Argentina

Rafael Rangel Sostmann

Rector Instituto Tecnológico de Monterrey
México

Comité Científico

Andrés Almazán

University of Texas at Austin, USA

Lucia Avella

(Universidad de Oviedo)

Jesús Cambra

(Universidad Pablo de Olavide)

Vicente Cuñat

London School of Economics, UK

Alvaro Cuervo-Cazurra

Northeastern University, USA

Luis Garicano

London School of Economics, UK

Mauro Guillén

The Wharton School, University of Pennsylvania, USA

Juan P. Maicas

(Universidad de Zaragoza)

Susana Menéndez

(Universidad de Oviedo)

Marisa Ramírez

(Universidad de Zaragoza)

Marcos Santamaría

(Universidad de Burgos)

Tano Santos

Graduate School of Business, Columbia University, USA

Raquel Sanz

(Universidad de Murcia)

Luis Viceira

Harvard Business School, USA

Los Editores de Área se nombran para un periodo de dos años

PARA ENVIAR ARTÍCULOS:

<http://ubr.universia.net>

PARA CONSULTAS:

ubr@universia.net

© UNIVERSIA, Madrid 2015. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, distribuida, comunicada públicamente o utilizada con fines comerciales, ni en todo ni en parte, ni registrada en, o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, ni modificada, alterada o almacenada sin la previa autorización por escrito de la sociedad editora. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España



Edición: UNIVERSIA. Avenida de Cantabria s/n. 28660, Boadilla del Monte. España. www.universia.es.
Fotografía: www.istockphoto.com

Depósito Legal: M-4561-2004. ISSN: 1698-5117

MISIÓN DE UBR

Universia Business Review no es una publicación exclusiva del mundo académico en sentido estricto, sino que su misión principal **es trasladar a quienes tienen la responsabilidad de dirigir empresas y negocios las ideas y desarrollos más innovadores que el ámbito científico y académico sea capaz de generar.**

Por otro lado, *Universia Business Review* no renuncia a dar servicio a la comunidad universitaria y científica como la publicación de referencia, en la que los especialistas puedan efectuar un seguimiento sistemático de las aportaciones novedosas de los colegas de su misma especialidad. En particular, esta revista pretende ser un vehículo de unión y comunicación de las comunidades universitarias de habla latinoamericana dedicadas al estudio de la Empresa.

PROCEDIMIENTO EDITORIAL

Los originales recibidos y admitidos por el Comité de Dirección, serán enviados al Editor del área correspondiente para que analice si el trabajo debe continuar el proceso editorial y ser remitido a dos evaluadores anónimos (expertos ajenos a la entidad editora), de reconocido prestigio en el campo de estudio. Para desarrollar su labor se le envía el listado de evaluadores de los últimos años, pudiendo seleccionar e incluir aquellos nuevos revisores que el Editor de Área considere más acorde con el trabajo para su evaluación.

Una vez recibidas las dos evaluaciones el Editor de Área elevará al Comité de Dirección su propuesta de aceptar o rechazar el artículo para su publicación en UBR. Se pretende que, mediante la implantación de sucesivos “filtros” de calidad, el lector obtenga garantías de que la revista publica sólo aportaciones de nivel y de actualidad.

NORMAS PARA LOS ARTÍCULOS

UBR está abierta a la recepción para su publicación de originales preparados por miembros del mundo universitario, escuelas de negocios de todo el mundo, directivos y empresarios. Para que los trabajos puedan ser publicados los autores deberán atenerse a las siguientes normas:

- **Los artículos, que serán inéditos**, tendrán una extensión alrededor de 5.000 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía. **No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas.** Se considera que no deben superar las veinticinco.

- El artículo debe estar redactado de forma que facilite la lectura y comprensión de los contenidos a un público no académico. **Se debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado**, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso de términos muy académicos (metodología, hipótesis, etc.) y funciones matemáticas, aunque esto haya podido servir para que los evaluadores analicen el alcance de su investigación. Las **conclusiones no deben ser un resumen del trabajo**, sino una aplicación, una lección que se está trasladando a los responsables de las empresas para que estos la puedan considerar como un “buen consejo”, y lo que es más importante, que lo puedan entender y aplicar.

Si es necesario, o el evaluador lo requiere, se puede adjuntar como un fichero complementario (o anexo) todos los datos, técnicas econométricas, etc..., que hayan podido utilizar los autores para alcanzar las conclusiones de su investigación.

Una vez dado el visto bueno al trabajo, dicho fichero (o anexo) no se incorporaría en el artículo editado. Los autores deben hacer un esfuerzo para adaptar su trabajo a nuestros lectores, a los empresarios y directivos, no sólo al mundo académico.

• Los autores deberán subir un **fichero adicional “Archivo complementario” respondiendo a las siguientes preguntas:**

1. ¿cuál es el mensaje o idea principal del artículo? ¿pueden aplicarla los empresarios y directivos?
2. ¿por qué cree que los directivos deben conocer su artículo? ¿para qué tipo de empresas serviría y para qué tipo no?
3. ¿qué investigación se ha llevado a cabo para argumentar su propuesta? ¿sobre qué trabajos (artículos, teorías, etc...) fundamenta su propuesta?
4. ¿cuál es su experiencia personal, académica y/o profesional que avale sus conocimientos sobre el tema?

• Cada artículo deberá ir precedido del título, de un pequeño resumen, en castellano e inglés, de unas ochenta palabras en cada caso y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el *Journal Economic Literature*.

• Los **artículos se publicarán en inglés y castellano**. Los autores pueden enviar el artículo en castellano, pero una vez finalizado el proceso editorial y antes de su aceptación definitiva, los autores se comprometen a enviar la versión íntegra en inglés para publicarse en los dos idiomas.

• **No deberá aparecer el nombre del autor/es en ninguna hoja**, con el fin de facilitar el proceso de evaluación, ya que los datos se incorporarán en el formulario digital.

• Los originales, que deberán incorporar el título del trabajo, estarán editados electrónicamente en formato requerido en la aplicación, y se **enviarán por vía electrónica mediante acceso a la siguiente dirección: ubr.universia.net**. Los autores deberán rellenar sus datos en la ficha electrónica.

• Las **referencias bibliográficas** se incluirán en el texto indicando el nombre del autor, fecha de publicación, letra y página. La letra, a continuación del año, sólo se utilizará en caso de que se citen obras de un autor pertenecientes a un mismo año. Se incluirán, al final del trabajo, las obras citadas en el texto según lo previsto en las normas **APA style guide**:

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-Based View of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-Canal, E. (2012). “*Emerging markets rule*”. New York: McGraw-Hill.

• Una vez recibido el artículo, **UBR acusará recibo**, por correo electrónico, e iniciará el proceso de selección anteriormente mencionado. Finalizado el mismo se comunicará al autor de contacto la decisión sobre su aceptación o rechazo por parte del Comité de Dirección.

• La revista se reserva la **posibilidad de editar y corregir los artículos**, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.

• Los autores deberán estar en disposición de ceder a Universia Business Review los **derechos de publicación de los artículos**.

MISSION

As stated in our mission, *Universia Business Review (UBR)* is not a publication dedicated strictly and exclusively to the academic world; its primary mission is **to transmit the most innovative ideas and developments generated by the scientific and academic communities to business leaders.**

Nevertheless, UBR does not neglect to provide a service to the university and scientific community, as a publication of reference through which specialists can systematically follow the latest contributions made by colleagues in their field. In particular, the journal seeks to be a vehicle of communication and union among university communities that speak Latin American languages and are dedicated to the study of Business.

EDITORIAL PROCEDURE

The originals received and accepted by the Management Board will be sent to the Associate Editor for the relevant area who will determine whether the work should proceed through the editorial process and be forwarded to two anonymous evaluators (experts external to the publishing entity), renowned for their work in the field. The list of evaluators from the last few years is provided to support their work by enabling them to select and include new reviewers that the Associate Editor considers most appropriate for evaluation of the work.

Once the Associate Editor receives the two evaluations, they will submit a proposal to the Management Board to accept or reject the article for publication in UBR. It is intended that, through the implementation of successive quality "filters", the reader will be assured that the magazine only publishes contributions that are high quality and current.

STANDARDS FOR ARTICLES

UBR is open to receiving original documents for publication prepared by members of universities, business schools from around the world, and business owners and executives. To ensure that the work is suitable for publication authors must abide by the following rules:

- Check that **the articles, which must be unpublished**, are limited to around 5,000 words, including footnotes and bibliography. **There should not be an excessive number of bibliographical references**, which must not exceed twenty-five.
- Particular attention should be paid to the fact that the article must be worded in a way that enables the content to be read and understood by a non-academic audience. **The use of very specialised language should be avoided** in order to make the ideas presented more easily understood, as should the overuse of very academic terms (methodology, hypothesis, etc.) and mathematical functions as far as possible, even if that may have helped evaluators to analyse the scope of the research. **Conclusions should not be a summary of the work**, but an application: learning that is transferred to business leaders so that they will consider it "good advice" and, more importantly, something they can understand and apply.

If necessary or required by the evaluator, all of the data, econometric techniques, etc. that may have been used by the authors to reach the conclusions of their research may be attached as a supplementary file (or annex).

Once the work has been approved, the file (or annex) will not be incorporated as part of the edited article. The authors must make an effort to adapt their work to our readers –business owners and executives– not just the academic world.

- The authors must upload an **additional “Supplementary file”, responding to the following questions:**

1. What is the primary message or idea in your article? Can business owners and executives apply it?
2. Why do you think executives should see your article? Which kinds of companies would it be of use to, and which not?
3. What research have you undertaken in order to argue your proposal? What pieces of work (articles, theories, etc.) is your proposal based on?
4. What personal, academic and/or professional experience do you have to endorse your knowledge on the subject?

- Each article must be preceded by the title, a short summary in Spanish and English of approximately 80 words in each case, and five key words in both languages. It should also incorporate a classification of the work according to the descriptors used by the Journal of Economic Literature.

- **Articles will be published in English and Spanish.** Authors can send the article in Spanish, but once the editorial process is completed and before it is finally accepted, the authors must undertake to send the full version in English for publication in both languages.

- **The author's name should not appear on any page** in order to simplify the process of evaluation, since the data will be incorporated into the digital form.

- The originals, which must include the title of the work, will be published electronically in the format required by the application, and **will be sent electronically by accessing the following address: ubr.universia.net.** Authors must fill in their details in the electronic file.

- **Bibliographical references** will be included in the text, indicating the name of the author, date of publication, letter and page. The letter, over the course of the year, will only be used when citing the works of an author published in the same year. The works cited in the text will be included at the end of the work, as set out in the **APA Style Guide:**

- o Takeuchi, H. (2013). “Knowledge-based view of Strategy”. *Universia Business Review*, 40, 68-79.
- o Guillén, M., García-channel, E. (2012). “Emerging markets rule: Growth Strategies of the New Global Giants”. New York: McGraw-Hill.

- Once the article has been received, **UBR will acknowledge receipt** by email and begin the abovementioned selection process. Once completed, the decision on acceptance or rejection by the Management Board will be communicated to the author.

- The journal reserves the right **to edit and correct articles**, including separating and cropping certain portions of the text that are particularly relevant or striking, always respecting the spirit of the original.

- The authors must be willing to cede **the publication rights for the articles** to UBR.

Universia Business Review está indexada y presente en los siguientes catálogos y bases de datos:

- **SCOPUS**. (*Elsevier Bibliographic Databases*). *Scimago Journal Rank 2015 (SJR)*: 0,219; *Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous)*. Posición 136 de 285 Q2. Posición en el área: 735 de 1.318 (actualizado en junio de 2016).
- **IN-RECS** (Índice de Impacto de Revistas Españolas de Ciencias Sociales). Categoría: Economía. Índice de impacto 2011: 0,268; Q1; posición 15 de 133 revistas. UBR es revista fuente.
- **Repositorio Español de Ciencia y Tecnología (RECYT)**. Fundación Española para la Ciencia y Tecnología, Ministerio de Ciencia e Innovación (FECYT). En junio de 2016 ha renovado el certificado de revista científica de calidad contrastada habiendo sido calificada de **"EXCELENTE"**.
- **Índice H de las Revistas Científicas Españolas según Google Scholar Metrics** (2011-2015). H:13. Posición UBR: 1/87 revistas del área de Economía y Empresa (Julio 2016).
- **Categorización de las revistas españolas de ciencias humanas y sociales en Web of Science y/o Scopus (ISOC-CSIC)** Categoría: A; 21 puntos; Posición total revistas: 31/233; Posición revistas Empresa: 1/11 (junio 2015)
- Directorio, Catálogo e Índice **LATINDEX** (cumpliendo el 100% de los 33 criterios de calidad).
- **DICE** (Difusión y Calidad Editorial de las Revistas Españolas de Humanidades, Ciencias Sociales y Jurídicas, CSIC-ANECA). Cumpliendo los 33 criterios Latindex y todas las condiciones exigidas por DICE.
- **Red ALyC** (Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe).
- **EBSCO Publishing's databases** (*Business Source Complete; Academic Search Complete; Fuente Académica*).
- **ABI / Inform** (*ProQuest*).
- **Directory of Open Access Journal (DOAJ)**.
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Ciencias Sociales y Humanidades (CSIC)**.
- **RESH** (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanidades).
- **ECONIS** (ZBW. German National Library of Economics)
- **IBSS** (International Bibliography of Social Sciences)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**

Universia Business Review ha estado indexada durante el período 2008-2012 en el *Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index* (Category: Business). 2010 Factor de impacto: 0,228; 2011 Factor de Impacto: 0,150; 2012 Factor de impacto: 0,138 (actualizado junio de 2013).

UBR is indexed and present in the following catalogues and databases:

- **SCOPUS**. (Elsevier Bibliographic Databases). *Scimago Journal Rank 2015 (SJR)*: 0,219 Q2; *Category: Business, Management and Accounting (miscellaneous)*. Position 136/285.
- **IN-RECS**. (Impact Index of Spanish Social Science Journals). First quartile. 2011 Impact Factor: 0.268, Q1. Position: 15/133) UBR is a source journal.
- **Spanish Repository of Science and Technology (RECYT)**. Spanish Foundation for Science and Technology (FECYT). UBR bears the seal of an **"EXCELLENT"** journal.
- **H Index Spanish Science Journals, Google Scholar Metrics** (2011-2015): 13. UBR position 1/87. Area: Economic (July 2016).
- **Categorización de las revistas españolas de ciencias humanas y sociales en Web of Science y/o Scopus (ISOC-CSIC)** Categoría: A; 21 puntos; Posición total revistas: 31/233; Posición revistas Empresa: 1/11 (junio 2015)
- Directory, Catalogue and Index **LATINDEX** (meeting 100% of the 33 quality criteria).
- **DICE** (Dissemination and Editorial Quality of Spanish Journals of Humanities, Social Science and Law, CSIC-ANECA).
- **Red ALyC** (Network of Latin American and Caribbean Scientific Journals).
- **EBSCO Publishing's databases** (*Business Source Complete*), is the most complete international database for literature on Management and Business.
- **ABI / Inform** (ProQuest).
- **Directory of Open Access Journal (DOAJ)**.
- **Ulrich's Periodicals Directory**
- **ISOC-Social Science and Humanities (CSIC)**.
- **RESH** (Spanish Journals of Humanities and Social Sciences).
- **ECONIS** (German National Library of Economics).
- **IBSS** (International Bibliography of Social Sciences)
- **DIALNET**
- **COMPLUDOC**

Universia Business Review has been indexed, 2008-12, in the *Journal Citation Report-Social Sciences Citation Index* (Category: Business). 2010 Impact Factor: 0,228; 2011 Impact Factor: 0,150; 2012 Impact Factor: 0,138 (june 2013).



Luis Carlos Sánchez
Universidad de Vigo
✉ correo@luiscarlos.es



Ángel Barajas²
Universidad de Vigo
National Research
University Higher School
of Economics, Russian
Federation
✉ abarajas@uvigo.es



**Patricio Sánchez-
Fernández**
Universidad de Vigo
✉ patricio@uvigo.es

Does the Agency Theory play football?¹

¿Juega al fútbol la Teoría de la Agencia?

I. INTRODUCTION

Turnovers in professional football have grown exponentially in recent years thanks to a greater competition for television rights and the achievement of increasingly large advertising contracts. European football has stopped targeting a local market and now focuses on a global audience following their matches on television and buying their products from anywhere on the planet.

The greater professionalization of football has changed it from a hobby to a part of the leisure industry, a change that has attracted new investors and modified the ownership structures of the teams. Many clubs have started to organize as capital companies, listed companies, or they have fallen into the hands of foreign investors. This has sparked debate on team ownership structure and its impact on both sporting and financial performance. The owners of football teams pursue two different objectives: a monetary return linked to financial results and an emotional return that will depend on sporting success.

This paper aims to look at how the legal form of football teams, the concentration of their property and the nationality of their owners affect performance. The three characteristics of the property under study respond to three issues abundantly dealt with in the literature across different sectors. However, in the case of football it is a loophole that we attempt to address. The interest of this study is that this issue can be made extensive to other sectors sharing the characteristics of this sport. This would be the case of businesses in which the owners pursuing multiple objectives and a heterogeneous property structure coexist.

Interestingly, several European countries have implemented regulatory changes in opposite directions concerning the characteristics of team ownership. So while some countries have legislated to restrict or eliminate the existence of clubs, thus



EXECUTIVE SUMMARY

This paper aims to analyze how ownership influences the performance of European football teams. The study of efficiency allows us to identify relative performance in the achievement of several objectives, as is the case of football teams pursuing both financial performance and sports success. The analysis shows that football teams organized as members clubs, with dispersed ownership and uncontrolled by foreign investors perform better. Thus, property structures facilitating less control over managers relate positively to performance.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo del presente trabajo es analizar la influencia de la propiedad en el desempeño de los equipos de fútbol europeos. El estudio de la eficiencia nos permite conocer el desempeño relativo en la consecución de varios objetivos como es el caso de los equipos de fútbol donde se persiguen el rendimiento financiero y los éxitos deportivos. El análisis muestra que aquellos equipos de fútbol organizados como clubes, con una propiedad dispersa y no controlados por inversores foráneos tienen un mejor desempeño. Así las estructuras de propiedad que facilitan un menor control sobre los directivos, tienen una relación positiva con el desempeño.

favouring the concentration of capital and the appearance of foreign investors, other countries have legislated to preserve dispersed team ownership by making it difficult for these teams to fall into foreign hands. This paper aims to provide empirical evidence on what may be the right direction.

2. PROPERTY AND PERFORMANCE STRUCTURES

2.1. Literature Review

Companies are constituted as entities with their own legal personality that develop a commercial activity assuming rights and obligations regardless of the rights and obligations of their owners. The limitation of this equity responsibility to the assets of the company itself is one of the advantages that explains the success of this figure. Companies have other advantages under certain legal forms such as their unlimited life, reaching a duration beyond the life of their owners. This allows them to maintain at least a part of their intellectual and physical capital even if their owners change. All this has facilitated the growth of companies constituted as corporations and their market domination over individual entrepreneurs.

Business development has given rise to a very heterogeneous scenario with corporations of very diverse characteristics. The first difference is the very legal figure under which they are constituted, since trade legislation offers a wide range of possibilities. Legal figures can be divided roughly between capital companies, where voting rights are distributed according to invested capital; and members owned firms, where the vote is distributed personally and each owner has one vote. The latter is the case of clubs, consumers cooperatives or mutualities. According to the agency theory, different types of organizations arise from the different incentives of the contracting parties and the different costs of controlling these incentives (Jensen and Meckling, 1976). Hansmann (1988) analyzed why capitalists do not control firms in certain situations as they do in most businesses. He concluded that in most cases, capital providers were in a better position to exercise effective control over managers than other stakeholders. This reduced agency problems. On the other hand, Mayers and Smith (1988) show that organized companies like mutualities or user cooperatives appeared in sectors where resolving the conflict between owners and customers represented a competitive advantage.

This paper aims to look at how the legal form of football teams, the concentration of their property and the nationality of their owners affect performance.

On the other hand, the non-existence of title deeds in non-capitalist societies means owners are not motivated to think long-term and they merely take advantage of the rights currently associated to it (Nilsson, 2001). This triggers a disincentive to investment, especially to investments with longer recovery periods (Vitaliano, 1983).

In addition to legal form, other company property characteristics collected in the literature are the degree of concentration of the property – whether a limited number of shareholders control it.

In large companies, where property is scattered among a large number of people, decisions are taken by managers who relegate shareholders to supervisory role. But carrying out such supervision entails a cost in time and resources that gives small shareholders less incentive to control managers who are better informed than they are (Grossman and Hart, 1980). Control over managers is a public good that would benefit all shareholders, regardless of whether they assume the cost of this control (Stiglitz, 1982). Shleifer and Vishny (1986) argue that large shareholders have incentives to supervise managers because of the economic importance of their investment.

Given this situation, a more concentrated ownership may imply greater control over the managers, which would ultimately lead to better company performance. On the other hand, large shareholders may behave opportunistically at the expense of small shareholders (La Porta et al., 1999). For example, large shareholders may impose their own companies as providers at the expense of better options. This is detrimental to the value of the company they share with minority shareholders.

Another aspect under study is owner nationality. Greater capital market globalization entails a more frequent corporate presence of foreign business investors. Academic literature has found a great deal of evidence concerning the positive relation between foreign ownership and the financial performance of a company.

Better control over managers may explain this phenomenon, especially when it comes to investments in countries with low shareholder protection and weak corporate law structures (*civil law countries*). The participation of foreign capital mitigates the problems of agency by facilitating financial transparency and limiting the discretion of managers.

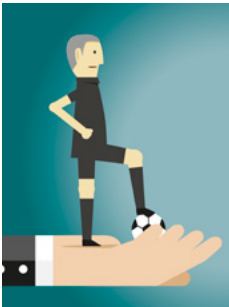
Borensztein et al. (1998) found that foreign investors also provide local firms with *know-how* through the transfer of knowledge, technology and better management techniques.

KEY WORDS

Agency Theory, Sport finance, foreign ownership, concentrated ownership, football clubs.

PALABRAS CLAVE

Teoría de la Agencia, Finanzas del deporte, propietarios extranjeros, propiedad concentrada, clubs de fútbol.



The literature has addressed other property characteristics that have enriched the development of the agency theory. The creation of shares with different voting power and pyramid ownership structures affect the relationship between principal and agent in corporate governance as shown by Faccio et al. (2001), Claessens et al. (2002) and Lins (2003). Although these structures have long been present in the business fabric, they have only been used by Manchester United when in 2012 it issued shares with fewer rights. Thomsen and Pederesen (2000) pointed out the importance of the nature of the majority shareholder: family groups, investment funds, credit institutions, etc. Another relevant aspect in the literature of agency theory is the influence of the degree of protection of minority shareholder rights. Literature has used the differentiation between Anglo-Saxon countries - with a legal system based on *common law* - and continental countries -with a civil law system- to explain this degree of protection as in LaPorta et al. (1999) and Maury and Pajuste (2005).

2.2. Property in Football

2.2.1. Football Clubs and Sports Corporations

Football was born as a recreational activity, so the first teams were organized as clubs, a type of partnership in which each member has a vote. At the end of the 19th century, Professionalism led English teams to become commercial companies, a legal personality where the number of votes of each member depends on the capital contributed.

This process continued in other countries when the idea that club members had no incentive to control managers spread and football clubs were observed to spend beyond their means to obtain short-term sports results. In view of this, as of the 80s many countries (among them Spain) passed legislation to convert football clubs into corporations and thus obtain shareholders with an incentive to financially balance their teams. Notwithstanding, Sánchez et al. (2016a) found no empirical evidence of the existence of a relationship between the legal form of the teams and their financial performance.

2.2.2. Concentration of ownership

When they were constituted as companies with capital, some football teams were controlled by a broad base of investors and fans. However, many of them fell into the hands of a small number of sharehol-

ders; this ended the relationship between ownership and the social base of the teams. Empirical evidence on the impact of this concentration of ownership on the financial profitability of the team presents different results. Dimitropoulos and Tsagkanos (2012) analyzed a heterogeneous set of European teams and found a positive relationship between the concentrated ownership of the teams and their financial profitability. In contrast, Sánchez et al. (2016a) focused their study on the largest teams on the continent and found the opposite relationship: a greater concentration in ownership had a negative effect on financial profitability.

Apart from the exceptional presence of the Italian dynasty Agnelli in Juventus Turin, the presence of family groups has not characterized football team ownership. Moreover, the presence of investment funds and credit institutions in football teams is residual and limited to small holdings in those listed on the stock exchange.

Anglo-Saxon companies are often characterized as having a much more dispersed ownership structure than companies in continental Europe, where it is more common to find shareholders controlling large corporate shareholdings. In the case of football, this situation is reverse. While in the English league an abundance of teams have controlling shareholders who dominate large shareholdings, in continental leagues it is easier to find teams with scattered ownership distributed among numerous club members or small shareholders.

Likewise, while in other sectors North American and British companies share the same institutional scope, in sports the American and British institutional context differs significantly. This is why the results of the literature in these sectors is not transferable to the sports sector. In the United States and Canada, teams participating in closed leagues without promotions or relegations are the ones that organize sports competitions and they usually share part of the income. By contrary, in Europe (including the UK) teams do not own competitions and sports federations supervise them. The participation in the leagues varies according to sports results that trigger promotion or relegation. This is why a hypothetical global classification of sports companies by institutional criteria should differ among North American and European companies.



2.2.3. Nationality of the property

In football, foreign investors only participate as controlling shareholders in teams with a concentrated ownership. The structure of football ownership is unique as compared to other sectors; the three characteristics cannot be studied simultaneously within the same model because they are strongly interrelated. All teams with foreign ownership are capital companies with concentrated ownership. Likewise, all teams with concentrated ownership are capital companies.

The participation of foreign capital in football teams is a relatively recent phenomenon. After becoming capital companies, nothing prevented them from falling into foreign hands. At first, however, the nationality of the owners coincided with that of the team. The growing revenue generated by teams in the form of television rights and sponsorships, and their impact on the media across and beyond national borders, has attracted foreign capital to the major European leagues.

The empirical evidence is non-conclusive concerning the influence of the internationalization of team ownership. Wilson et al. (2013) found no relationship between the nationality of the owners of an English Premier League team and their financial profitability. On the other hand, Sanchez et al. (2016a) did find a statistically significant relationship in a sample of European teams. In this case, the presence of foreign owners negatively affected the profitability of the team.

Wilson et al. (2013) found that foreign ownership of a team influenced their sporting results in the English league. However, this research did not consider the size of the teams, a feature Hoehn and Szymanski (1999) found to greatly influence sports results. This is why there could have been a bias error. If foreign investors invest in larger teams, these teams may obtain better sports results.

2.2.4. Stock market listing

Most academic literature on the influence of business ownership focuses on listed companies. Yet in the football sector, a minority of teams are listed on the stock market. This is an important point because the degree of minority shareholder protection depends notably on whether or not the team is listed in the stock market. Minority shareholders of unlisted teams face greater difficulties in exercising control over managers. Our work incorporates this degree of protection using a variable indicating whether or not the team is listed to analyze its impact on the quality of team management.



Although a priori it may be argued that the main objective of a listed team would be to maximize the value of its shareholders based on financial results, empirical studies have revealed a different trend. Zuber et al. (2005) found that the contribution of the team did not respond to its financial situation as was the case in other sectors. The academic literature has so far shown that the influence of stock exchange listing is nil both in terms of financial performance (Leah and Szymanski, 2015) and sports performance (Baur and McKeating, 2011).

3. EFFICIENCY AS A MEASURE OF MULTI-OBJECTIVE PERFORMANCE

Norh (1990) defined firms as groups of individuals united to achieve certain purposes that are more easily attainable collectively than they are individually thanks to the existence of a hierarchical structure and stable contractual relationships with other agents. Following this definition, the objective of the companies is no other than to achieve the objectives pursued by their owners.

In the classic company theory, this objective is linked to the maximization of the capital owners have invested. However, in the business world we can find a more complex situation. The investment decision, like any other human decision, aims to obtain increased satisfaction. Higher monetary yield means increased investor satisfaction; but other rewards or emotional dividends may increase the profit obtained. Sánchez (2012) specifies some cases, such as the satisfaction of participating in a family business, that involve maintaining a legacy received from previous generations or participating in media companies that involve satisfaction for the capacity to influence public opinion and political decisions. These satisfactions will increase the utility obtained by the monetary yield of the investment (**Figure 1**).

Football is one of the sectors where you can find this emotional dividend. The first professional English teams were constituted as capital companies. The legislation itself stated that its objective was two-fold: “*profit and glory*” or the pursuit of profit and sports success. In the 80s, legislation equated the commercial figure of football teams to the rest of the companies to allow them to be listed on the stock market. What is more, it also eliminated restrictions concerning profit distribution.



Figure 1. **Football team investment utility**



By no means has this eliminated the debate in the literature about the purpose of football teams. Some studies, such as El-Hodiri and Quirk (1971), Fort and Quirk (1995) and Szymanski and Késenne (2004) assume that sports teams aim to maximize profit just like any other business. While other authors, such as Sloane (1971) or Morrow (2003), argue that in Europe clubs seek to maximize utility through sporting results by considering some financial constraints.

The debate in itself could be unapproachable and made extensive to other sectors. Kang and Sorensen (1999) argue that shareholders are not homogeneous and may have different behaviours and different objectives or incentives. Studies often tend to implicitly assume shareholders are monolithic and all of them pursue the same objectives. Yet it really does not have to be that way; investors with different motivations can coexist within the same sector.

In the case of football, the investment of Volkswagen in VfL Wolfsburg or the Agnelli family in Juventus Turin can be motivated by achieving a close relationship with the community. This is something that cannot be extended to the motivations of the Glazer brothers when acquiring Manchester United. Given a multiplicity of objectives, the estimates of efficiency coefficients allow us to measure and compare the performance of the managers in different teams. The study of efficiency allows us to evaluate the scope of the objectives subjected to limited resource restrictions.

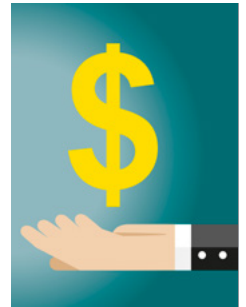
The ratios allow only us to compare two variables, so output must be unitary. By contrast, the study of efficiency allows us to consider several outputs. By means of boundaries defined by the relative efficiency of homogeneous units called *Decision Making Units* (DMU) - which in this case are football teams - we identify the 'best behaviour' performed by efficient DMUs that will define the consistent good practice frontier to maximize shareholder objectives (outputs) with given factor endowments (inputs). The rest of teams not located at the border will

be more inefficient the further they are from the border; this distance varies in function of the increase they must apply to their outputs with the available inputs.

This behaviour will be better, the better each of the outputs are. If we consider that increased profitability and sports success satisfy the owners of football teams, none of the owners diminish profitability. In the case of an investor investing only for the sake of emotional satisfaction, increasing the economic value of the team to obtain a greater financial profitability will not represent less satisfaction or utility. Conversely, even if the investors only seek to make their investment profitable, obtaining sports successes will not be detrimental to satisfaction or utility. Thus we can compare team management without being subject to a single output.

Previous literature on the influence of ownership on football team management has scarcely focused on financial profitability as a measure of the quality of management common to studies in other sectors. But this involves ignoring the multi-objective nature of football teams as companies. A large number of owners in football do not seek monetary compensation for their investment, so it makes no sense to use financial profitability as a proxy for investment utility.

Changing that objective to obtaining sports success is an oversimplification given that many investors also have financial objectives. That is why studying the quality of the management of football teams requires taking this singularity into account and looking for another measure of the utility obtained by the owners in management. This is why we use the coefficient of efficiency obtained in reaching the different owner objectives as a measure of investment utility.



4. A STUDY FOR THE MAIN EUROPEAN FOOTBALL TEAMS

4.1. Sample

For this study we have taken a sample that includes the main European football teams. Unlike the United States, where professional sport takes place in closed leagues, the main European competitions, the UEFA Champions League and the UEFA Europa League, have not pre-determined a priori and their participants will be classified in their competitions according to the results of the previous season. In spite of this theoretically open nature, in practice a number of teams regularly participate in competition and form a

group that dominates the sport across the continent thanks to their higher economic resources.

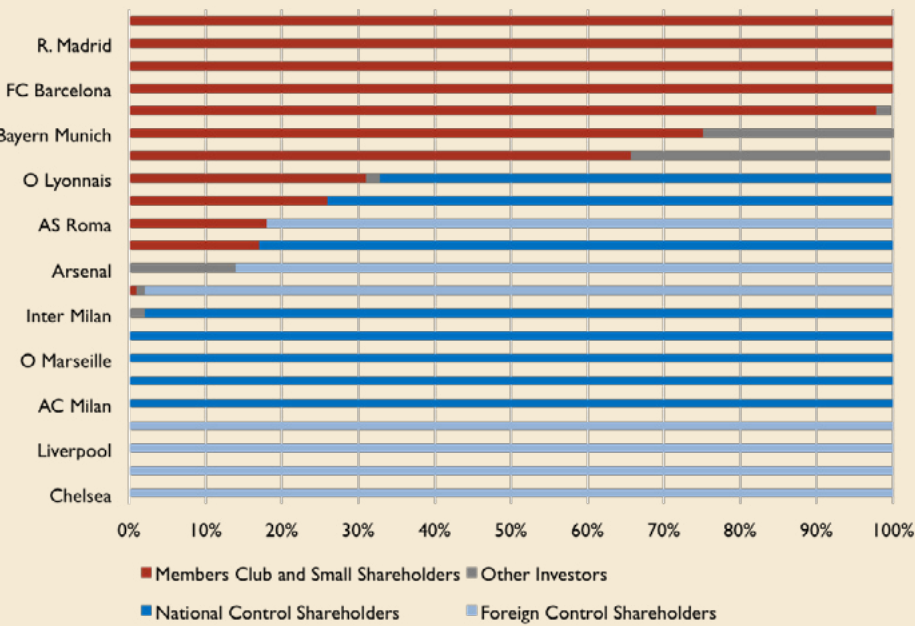
Seeking teams with the greatest potential, Deloitte elaborates and publishes a list called the “Football Money League”, which includes the 20 teams with the highest-income on the continent each year. Given that working with efficiency coefficient requires balanced samples, the study covers the period for which we have all the sample data, 2010 to 2013. We have chosen those teams that have been present on the Deloitte list the greatest number of times. The resulting sample consists of 22 teams, a number akin to that of many national league championships, so the sample is comparable to most of the work on the sector based on the competitions of a specific country.

The sample chosen not only represents the most economically powerful teams but also those that are the most powerful from a sports point of view. The teams in the sample (presented in table 1) have played the UEFA Champions League finals over the last 10 years. Although the revenues provided by UEFA competitions are increasingly important, the leagues of the largest countries are the ones obtaining a higher income from television and competition rights. Six teams belong to the most financially powerful league, the English Premier. Five of the rest of the teams come from the Italian league, four from the German, three from the Spanish and three from the French league. The Turkish Galatasary completes the list.

Figure 2 shows the teams under study indicating the ones that are controlled by club members or by minority shareholders versus those having controlling shareholders. It should be noted that the teams with a club legal form have all voting rights in the hands of minorities. Likewise, only teams with foreign control shareholders are in foreign hands. The owners, dispersed or concentrated, of the rest are of the same nationality as the team,



Figure 2. Teams forming part of the sample and their ownership structure



4.2. Methodology and Variables

To study the relationship between the different property structures of football teams and their efficiency coefficients, we will use panel data Tobit regression method with panel data, which is also called censored regression because it delimits the possible values of the dependent variable between a maximum and a minimum limit. This method has been widely used in the second-stage efficiency analysis because the DEA coefficients have values ranging from 0 to 1, as detailed by Hoff (2007). In this case, the obtained coefficients are easily interpreted and akin to those obtained using an Ordinary Least Squares (OLS) method.

The effect of each of the three property characteristics on financial and sports performance (see figure 1), measured by the coefficient obtained in the DEA, is studied in three different models.

As previously detailed, the study of efficiency allows us to identify the degree to which the owner objectives have been achieved; in football, this includes financial and emotional sport aspects. As a proxy of the financial objective, we have taken accounting profit as output and losses as input. We used the weighted UEFA coefficient to

approximate the sport objective. This coefficient reflects the sporting success of each team in continental competitions, calculated by UEFA itself, and we have weighed the results of the Champions League as being twice that of the Europa League given the greater importance of this competition. We use total assets as input. It is not possible to use their own funds because of their negative value for several teams; this would distort the results. The estimation is done with input orientation, given the importance of assuming losses in the diminution of the equity value of the team. The output-oriented results, however, are virtually identical. Studies about football efficiency such as Sánchez (2006) and Sánchez et al. (2016b) have used similar inputs and outputs. We used constant returns to scale for the estimates given the difficulty of football teams to significantly change in the short term. **Table 1** shows the estimated efficiency coefficients and **Table 2** shows a summary of the variables used.

Table 1. **Efficiency coefficients for the teams in the sample**

TEAM	2010	2011	2012	2013
AC Milan	47.60	29.74	38.59	48.51
Arsenal	38.15	25.20	38.84	19.61
Atlético	24.80	5.71	19.13	8.78
F.C. Barcelona	77.91	100.00	75.33	49.33
Bayern	100.00	44.15	44.74	62.38
Borussia	64.76	62.23	100.00	71.52
Chelsea	59.25	35.71	38.69	24.94
City Manchester	0.00	7.33	6.23	9.27
Galatasaray	31.40	11.57	0.00	100.00
Hamburgo	100.00	0.00	0.00	0.00
Inter	77.26	28.52	17.45	22.35
Juventus	29.17	6.11	0.00	55.46
Liverpool	44.36	12.85	0.00	18.65
Napoli	99.89	93.88	100.00	22.21
O Lyon nais	100.00	46.33	38.66	28.17
O Marseille	84.60	100.00	100.00	29.04
PSG	0.00	94.37	9.91	4.85
R. Madrid	100.00	45.10	50.01	30.86
Roma	42.15	100.00	2.77	0.00
Schalke 04	57.70	100.00	21.50	73.56
Tottenham	0.00	68.04	7.65	25.23
United Manchester	28.76	32.70	21.49	13.83

One of these characteristics is the explanatory variable in each of the three models:

1. Legal figure: the explanatory variable is a dummy indicating whether the team is constituted as a club, value 1, rather than a capital company, value 0.
2. Concentration of ownership: in this case the explanatory variable is the percentage of voting rights controlled by the two largest shareholders. In most cases, the control of the team is exercised by a sole large shareholder. For the cases with two large shareholders, such as Atlético Madrid, management is shared by both with no incentive to control as discussed by Maury and Pajuste (2005) and Lopez-de-Foronda, et al. (2007). The use of this percentage allows us to identify the influence of a majority shareholder and incorporate the incentives to behave opportunistically that vary according to a greater or lesser degree of participation in capital, as indicated by Miguel et al. (2004). The lowest level of concentration corresponds to clubs where the voting rights are widely distributed, while teams with one or two shareholders controlling all of the capital are at the other end of the spectrum.
3. Ownership nationality: this is a dummy variable indicating whether the majority of the team owners are the same nationality as the team itself, value 1. This difference is very clear given that owners of teams having a majority of foreign investor ownership always control over 80% of the capital.

The three models also incorporate control variables. On the one hand, we introduce temporal dummies to capture potential macroeconomic effects affecting the group of companies under study. On the other hand, we have also included a dummy reflecting whether the team shares are listed in an organized securities market and, therefore, whether the rights of minority shareholders are protected. Likewise, the model already includes information regarding size and financial and sport results in the previous calculation of the efficiency coefficients.



Table 2. **Summary of the variables used**

VARIABLE	OBS.	AVERAGE	STANDARD DEV	MINIMUM	MAXIMUM	
Coefficient UEFA	88	13.17	10.50	0.00	34.00	Output
Profit	88	9,494.08	287,413.53	0,00	172,444.00	Output
Loss	88	22,029.90	23,158.99	0.00	227,636.00	Input
Asset	88	413,321.29	36,494.97	36,087.00	1,317,081.00	Input
Coeff. Efficiency	88	0.70	0.46	0.00	1.00	Approved Dependent
Club	88	0.18	0.69	0.00	1.00	Approved Independent
Concentration	88	0.66	0.39	0.01	1.00	Approved Independent
National	88	0.70	0.46	0.00	1.00	Approved Independent
Stock	88	0.27	0.45	0.00	1.00	Approved Independent

4.3. Results

Table 3 shows the results of the analysis. The three models detect a globally statistical significant influence of property structure on team performance. On the contrary, being or not being listed in the stock market seems to have no affect on team performance. The effect of ownership shows that team performance is better in the structures where management control is more difficult. Thus, the results of the analysis indicate that the performance of a team organized as a club is better than that of a team organized as a partnership. Similarly, the results show that the degree of property concentration is negatively related to performance. This relationship also appears when we replace that degree of concentration with a dummy establishing whether or not reference shareholders hold more than half of the voting rights. The nationality of the owners shows a statistically significant relationship with the coefficients obtained. Therefore, the teams whose owners are from the same country as the team perform better than those controlled by foreign investors.

Table 3. Estimation results

MODELS	(1) LEGAL PERSONALITY	(2) CONCENTRATION OF PROPERTY	(3) NATIONALITY OF PROPERTY
Club	0.195** (0.116)		
Concentration of property		-0.251** (0.104)	
National Owners			0.226*** (0.084)
Listed in the stock market	0.031 (0.094)	-0.023 (0.086)	-0.038 (0.084)
Temporal Dummies	Yes	Yes	Yes
Constant	0.505*** (0.076)	0.719*** (0.097)	0.385*** (0.092)
Wald Chi2	12.65**	15.69***	16.79***
Observations	88	88	88

Standard errors are in parentheses.
***, ** and * indicate levels of statistical significance of 1%, 5% and 10%, respectively.

5. CONCLUSIONS AND PRACTICAL IMPLICATIONS

The development of the agency theory has spurred concern on the effect of property on corporate performance. The separation between ownership and control of large companies causes management inefficiencies, so a priori it seems reasonable to consider that the greater the ability of owners to supervise, the better.

The classic assumption that objectives of investor decisions are homogeneous does not correspond to reality. Increased profitability always implies greater utility, but other company outputs can provide greater satisfaction to investors. Despite the fact that investments have converted football teams into capital companies and triggered their participation in the stock markets, football team investment provides an additional satisfaction through the emotional dividend associated to sporting success.

In terms of achieving different objectives, the measure of the efficiency coefficients gives us information on the performance of the company as compared to those of its sector. Likewise, efficiency

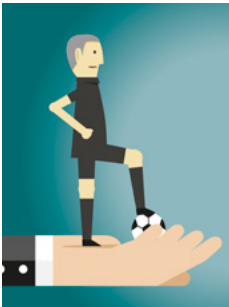
enables us to simultaneously and complementarily take into account the pursuit of several outputs. This is why we use estimated efficiency coefficients that take financial and sports objectives into account as a proxy for team performance.

Our work on the influence of European football property structures shows interesting results that may contribute to the development of the agency theory given their uniqueness with respect to the work done in other sectors. A positive relationship has been detected between teams organized as clubs and their performance. The members of a football club have little capacity and few incentives to control the managers. They do not receive any monetary benefit from their club participation and may, at any time, decide not to renew their commitment to the club by failing to pay their annual membership fee. Likewise, their capacity to influence is insignificant given their high number and the fact that each of them hardly counts as an individual vote. Although this situation is ideal for managers pursuing their own objectives at the expense of the interests of their team owners, organizing the team as a club is positively related with efficiency in achieving organizational objectives.

The results also show that a greater concentration of ownership impacts negatively on team performance. This is so despite the fact that it is more difficult for a dispersed property to supervise managers than it is for one controlled by large shareholders.

Why does this happen in football? The fact that the club character has a positive impact could come a likely better resolution of conflicts between owner-clients who converge into a more mature market that can give it a competitive advantage if these conflicts are more relevant than those between owners-contributors. However, we also find positive relationship with performance in all the teams having dispersed ownership, clubs and capital companies with a broad base of shareholders alike.

Political science has already defended the benefits of keeping a greater distance between decision-making and those affected by these decisions when it postulated on the advantages of representative or indirect democracy over assembly or direct democracy. Distancing was reaffirmed at the beginning of the XIX century when the British camera rejected that their members had to fulfil the promises they had made. Proponents of representative democracy justify that this greater discretion is the way to balance different interests and make more consistent long-term decisions.



Sometimes this managerial discretion is interpreted as the ability of managers to extract extra income. In the case of football, this distance leads to better performance. The need for more immediate accountability by having more direct owner supervision may be contradictory in the professional football sector. However, ability to make decisions evaluated over a longer period is more difficult to substitute in a more dispersed property; thus direct owner supervision provides a competitive advantage that translates into better team performance.

Nonetheless, the agency theory also warns us that large shareholders either take advantage of their situation to extract extra income or they undertake less professionalized management. According to our study, this would represent worse team performance and a loss for minority shareholders. In teams with dispersed ownership these minority shareholders can also be fans. But they would also be adversely affected as important stakeholders in the case they do not participate in capital. Other stakeholders who may be at a disadvantage are the public administrations that usually benefit the teams by granting them significant financial aid such as sponsorships, subsidies or maintaining municipal stadiums.

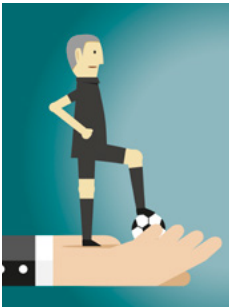
In the case of nationality, academic literature explains that this relationship happens because foreign owners not only contribute capital to the companies they participate in but they also incorporate the know-how that has reportedly been successful in their home markets; and they implement it in the companies where they participate. In the case of European football, some of the foreign investors had no experience in the sector while others did; but this was in the North American market, a much more developed one than the European but very different in terms of characteristics (closed leagues, salary caps, etc.).

These conclusions have practical implications in the existing debate on the role of property ownership regulation in European football. Some countries have encouraged or forced teams to become capital companies; this has made it easier for them to fall into the hands of a small number of owners. Other countries, however, have impeded concentration, thereby hindering the arrival of foreign investors. Grounded on the agency theory, the former countries were seeking better management thanks to the greater control of shareholders based on agency theory but this does not correspond to the results of our work.



Likewise the wish of many fans for their teams to become controlled by foreign potentates proves to be the wrong solution given that the best results are those obtained precisely by teams having national owners controlled by a broad base of owners.

Our results may contribute to developing the agency theory in companies where different objectives co-exist, making their management more complex and making them more difficult to evaluate. Future research should confirm or refute other types of companies in which this happens and identify an element common to them.



REFERENCES

- Baur, D. G., y McKeating, C. (2011). Do Football Clubs Benefit from Initial Public Offerings? *International Journal of Sport Finance*, 6(1), 40-59.
- Borensztein, E., De Gregorio, J., y Lee, J. W. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth? *Journal of international Economics*, 45(1), 115-135.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J., y Lang, L. (2002). Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings. *Journal of Finance*(57), 2741-2771.
- De Miguel, A., Pindado, J., y de la Torre, C. (2004). Ownership structure and firm value: new evidence from Spain. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1199-1207.
- Dimitropoulos, P., y Tsagkanos, A. (2012). Financial performance and corporate governance in the European football industry. *International Journal of Sport Finance*, 7(4), 280-308.
- El-Hodiri, M. y Quirk, J. (1971). An economic model of a professional sports league. *The Journal of Political Economy*, 1302-1319
- Faccio, L., Lang, L., y Young, L. (2001). Dividends and Expropriation. *American Economic Review*(91), 54-78.
- Fort, R. y Quirk, J. (1995). Cross-subsidization, incentives, and outcomes in professional team sports leagues. *Journal of Economic Literature*, 33(3), 1265-1299.
- Grossman, S. J., y Hart, O. D. (1980). Takeover bids, the free-rider problem, and the theory of the corporation. *The Bell Journal of Economics*, 11(1), 42-64.
- Hansmann, H. (1988). Ownership of the Firm. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 267-304.
- Hoff, A. (2007). Second stage DEA: Comparison of approaches for modelling the DEA score. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 425-435.
- Hoehn, T., y Szymanski, S. (1999). The Americanization of European football. *Economic Policy*, 28, 205-240.
- Jensen, M., y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and Ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kang, D. L., y Sorensen, A. B. (1999). Ownership organization and firm performance. *Annual review of sociology*, v.25, 121-144
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., y Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Financial Economics*(54 (2)), 471-517.
- Leah, S., y Szymanski, S. (2015). Making money out of football. *Scottish Journal of Politica*

Economy, 62(1), 25-50.

Lins, K. V. (2003). Equity Ownership and Firm Value in Emerging. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*(38), 159-184.

López-de-Foronda, Ó., López-Iturriaga, F. J. and Santamaría-Mariscal, M. (2007). Ownership Structure, Sharing of Control and Legal Framework: international evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (6): 1130–1143.

Maury, B., y Pajuste, A. (2005). Multiple large shareholders and firm value. *Journal of Banking and Finance*, 29(7), 1813-1834.

Mayers, D., y Smith, C. (1988). Ownership structure across lines of poverty casualty insurance. *Journal of Law and Economics*(31), 357-378.

Morrow, S. (2003). *The people's game?: football, finance and society*. London: Palgrave Macmillan.

Nilsson, J. (2001). Organisational Principles for Co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*(17), 329-356.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge : Cambridge university press.

Sánchez, L. C. (2006). ¿ Son compatibles el" bolsillo" y el" corazón"? El caso de las sociedades anónimas deportivas españolas. *Estudios Financieros. Revista de Contabilidad y Tributación*, 283, 131-164.

Sánchez, L.C. (2012). Dividendo emocional: el papel de los accionistas en la responsabilidad empresarial. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 12, 15-45.

Sánchez, L. C., Sánchez-Fernández, P., y Barajas, Á. (2016a). Estructuras de propiedad y rentabilidad financiera en el fútbol europeo. *Journal of Sports Economics y Management*, 6(1), 5-17.

Sánchez, L.C.; Sánchez-Fernández, P. y Barajas, A. (2016b). Objetivos financieros y deportivos en la eficiencia del fútbol europeo, *Revista de Psicología del Deporte*, 25 (3), 47-50

Shleifer, A., y Vishny, R. W. (1986). Large shareholders and corporate control. *The Journal of Political Economy*, 94(3), 461-488.

Sloane, P. (1971). The Economics of Professional Football: the football club as a utility maximizer. *Scottish Journal of Political Economy*, 17(2), 121-145.

Stiglitz, J. (1982). Ownership, Control and Efficient Markets: Some Paradoxes in the Theory of Capital Markets. En K. Boyer, y W. Shepherd, *Economic Regulation: Essays in honor of James R. Nelson* (págs. 311-321). Ann Arbor: Michigan University Press.

Szymanski, S y Késenne, S. (2004). Competitive balance and gate revenue sharing in team sports. *The Journal of Industrial Economics*, 52(1), 165-177.

Thomsen, S., y Pedersen, T. (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, 21(6), 689-705.

Vitaliano, P. (1983). Cooperative enterprise: An alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American Journal of Agricultural Economics*(65), 1078-1083.

Wilson, R., Plumley, D., y Ramchandani, G. (2013). The relationship between ownership and club performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 19-36.

Zuber, R., Yiu, P., Lamb, R. P., y Gandar, J. M. (2005). Investor-fans? An examination of the performance of publicly traded English Premier League teams. *Applied Financial Economics*, 15(5), 305-313.

NOTES

1. Acknowledgements: We thank the anonymus reviewers for their detailed and rich comments that greatly improved the manuscript. We also appreciate the work done by the two editors that have handle this paper. he authors. Angel Barajas thanks the financial support from the National Research University Higher School of Economics' Basic Research Program.

2. Contact author: Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo; Universidad de Vigo; Campus Universitario; 32004-Ourense; SPAIN





Luis Carlos Sánchez
Universidad de Vigo
✉ correo@luiscarlos.es



Ángel Barajas²
Universidad de Vigo
National Research
University Higher School
of Economics, Russian
Federation
✉ abarajas@uvigo.es



**Patricio Sánchez-
Fernández**
Universidad de Vigo
✉ patricio@uvigo.es

¿Juega al fútbol la Teoría de la Agencia?¹

Does the Agency Theory play football?

I. INTRODUCCIÓN

La facturación del fútbol profesional ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años gracias a la mayor competencia por sus derechos de televisión y la consecución de contratos publicitarios cada vez más cuantiosos. El fútbol europeo ha dejado de dirigirse a un mercado local para enfocarse a un público global que sigue sus partidos por televisión y adquiere sus productos en cualquier lugar del planeta.

La mayor profesionalización del fútbol ha implicado su transformación de ser solo un pasatiempo a formar parte de la industria del ocio. Este cambio ha atraído a nuevos inversores y ha modificado las estructuras de propiedad de los equipos. Muchos clubes pasaron a organizarse como sociedades de capital, a cotizar en bolsa o a caer en manos de inversores foráneos. Esta situación ha despertado un debate sobre los efectos de la estructura de propiedad de un equipo en su desempeño tanto deportivo como financiero. Los propietarios de los equipos de fútbol persiguen dos fines diferentes: el retorno monetario ligado a los resultados financieros y el retorno emocional que dependerá de los éxitos deportivos.

El objetivo de este trabajo es conocer como la forma jurídica de los equipos de fútbol, la concentración de su propiedad y la nacionalidad de sus propietarios afectan a su desempeño. Las tres características de la propiedad estudiadas responden a tres cuestiones tratadas abundantemente en la literatura en diferentes sectores. Sin embargo, en el caso del fútbol existe una laguna que tratamos de resolver. El interés no solo radica en la importancia del fútbol sino en que podría ser extrapolado a otros sectores que compartan algunas características con este deporte. Sería el caso de negocios en los que los propietarios persiguen varios objetivos y donde convivan empresas con estructura de propiedad heterogénea.

Además, el hecho de que en varios países europeos se hayan



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El objetivo del presente trabajo es analizar la influencia de la propiedad en el desempeño de los equipos de fútbol europeos. El estudio de la eficiencia nos permite conocer el desempeño relativo en la consecución de varios objetivos como es el caso de los equipos de fútbol donde se persiguen el rendimiento financiero y los éxitos deportivos. El análisis muestra que aquellos equipos de fútbol organizados como clubes, con una propiedad dispersa y no controlados por inversores foráneos tienen un mejor desempeño. Así las estructuras de propiedad que facilitan un menor control sobre los directivos, tienen una relación positiva con el desempeño.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper aims to analyze how ownership influences the performance of European football teams. The study of efficiency allows us to identify relative performance in the achievement of several objectives, as is the case of football teams pursuing both financial performance and sports success. The analysis shows that football teams organized as members clubs, with dispersed ownership and uncontrolled by foreign investors perform better. Thus, property structures facilitating less control over managers relate positively to performance.

implementado cambios normativos en sentidos opuestos con respecto a las características de la propiedad de los equipos también resulta de interés. Así, mientras unos países han legislado para restringir o eliminar la existencia de clubes favoreciendo la concentración del capital y la aparición de inversores extranjeros, otros países han legislado preservando la dispersión de la propiedad de los equipos y dificultando que caigan en manos foráneas. El presente trabajo pretende aportar una evidencia empírica sobre cuál puede ser la dirección correcta.

2. ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD Y DESEMPEÑO

2.1. Revisión de la literatura

Las empresas se constituyen como entidades con su propia personalidad jurídica para desarrollar una actividad mercantil asumiendo derechos y obligaciones independientes de los de sus propietarios. La limitación de esa responsabilidad patrimonial a los activos de la propia empresa es una de las ventajas que explican el éxito de dicha figura. Las empresas, bajo ciertas formas jurídicas, cuentan con otras ventajas como tener una vida ilimitada, alcanzando una duración más allá de la vida de sus propietarios. Esto permite mantener, al menos, parte de su capital intelectual y físico aunque cambien sus propietarios. Todo ello ha facilitado el crecimiento de las empresas constituidas como sociedades y su dominio del mercado frente a los empresarios individuales.

El desarrollo empresarial ha originado un panorama muy heterogéneo con sociedades de características muy diversas. La primera diferencia es la propia figura jurídica bajo la que se constituyen dado que la normativa mercantil ofrece un amplio abanico de posibilidades. Las figuras jurídicas se pueden dividir, *grosso modo*, entre sociedades de capital, donde los derechos de voto se distribuyen en función del capital invertido, y las sociedades personales, donde el voto se distribuye personalmente y cada propietario tiene un voto. Este último es el caso de los clubes, las cooperativas de usuarios o las mutualidades.

Según la teoría de la agencia, los diferentes tipos de organizaciones surgen por los diferentes incentivos de las partes contratantes y los diferentes costes de controlar esos incentivos (Jensen y Meckling, 1976). Hansmann (1988) analizó por qué en determinadas situacio-

El objetivo de este trabajo es conocer como la forma jurídica de los equipos de fútbol, la concentración de su propiedad y la nacionalidad de sus propietarios afectan a su desempeño.

nes las empresas no eran controladas por capitalistas como ocurre en la mayoría del tejido empresarial. Así, concluyó que en la mayoría de ocasiones los proveedores de capital estaban en mejor situación para ejercer un control efectivo sobre los directivos que el resto de *stakeholders* con lo que se minoraban los problemas de agencia. Por el contrario, Mayers y Smith (1988), exponen que en aquellos sectores donde resolver el conflicto entre dueños y clientes supone una ventaja competitiva, aparecen empresas organizadas como mutualidades o cooperativas de usuarios.

Por otro lado, la inexistencia de título de propiedad en las sociedades no capitalistas, hace que los propietarios no estén motivados en pensar a largo plazo y se limiten a aprovechar los derechos que le reporta en el presente su condición de socio (Nilsson, 2001). Esto provoca que exista un desincentivo a la inversión y en especial a aquellas inversiones cuyos plazos de recuperación sea mayor (Vitaliano, 1983). Además de su forma jurídica, otras características de la propiedad de la empresa recogidas en la literatura son el grado de concentración de la propiedad -si existen un reducido número de accionistas que lo controlan.

En las grandes empresas, donde la propiedad está diseminada entre un amplio número de personas, las decisiones son tomadas por directivos relegando a los accionistas a una labor de supervisión. Pero llevar a cabo esa supervisión tiene un coste en tiempo y recursos que hace que los pequeños accionistas tengan pocos incentivos para controlar a unos directivos que cuentan con más información que ellos (Grossman y Hart, 1980). El control sobre los directivos es un bien público que beneficiaría a todos los accionistas, independientemente de que hubieran asumido el coste de ese control (Stiglitz, 1982). Shleifer y Vishny (1986) afirman que los grandes accionistas tienen incentivos para supervisar a los directivos por la importancia económica de su inversión.

Ante esta situación, una propiedad más concentrada puede suponer un mayor control sobre los directivos, que a su vez redundara en un mejor desempeño de la empresa. Pero por otro lado se pueden producir comportamientos oportunistas de los grandes accionistas a costa de los pequeños (La Porta et al., 1999). Por ejemplo, los grandes accionistas pueden imponer como proveedores a sus empresas a costa de mejores opciones, lo que va en detrimento del valor de la empresa que comparten con los minoritarios.

PALABRAS CLAVE

Teoría de la Agencia, Finanzas del deporte, propietarios extranjeros, propiedad concentrada, clubs de fútbol.

KEY WORDS

Agency Theory, Sport finance, foreign ownership, concentrated ownership, football clubs.

Otro aspecto estudiado, es la nacionalidad de los propietarios. En un proceso de una mayor globalización en los mercados capitales, cada vez es más frecuente la presencia de inversores en compañías fuera de sus países de origen. La literatura académica ha encontrado numerosas evidencias de una relación positiva entre la propiedad foránea de una empresa y su desempeño financiero.

Este fenómeno puede explicarse por un mejor control sobre los directivos, especialmente cuando se trata de inversiones en países con escasa protección a los accionistas y débiles estructuras de gobierno corporativo (*civil law countries*). De esta manera la participación de capital foráneo mitiga los problemas de agencia facilitando la transparencia financiera y limitando la discrecionalidad de los directivos.

Otra explicación proviene del hecho de que junto al capital, los inversores foráneos también aportan a las empresas locales el *know-how* mediante la transferencia de conocimiento, tecnología y mejores técnicas de gestión (Borensztein et al., 1998).

La literatura ha tratado otras características de la propiedad que han enriquecido el desarrollo de la teoría de la agencia. La creación de acciones con distinto poder de voto y de estructuras de propiedad piramidales afectan a la relación entre principal y agente en el gobierno de las empresas como muestran Faccio et al. (2001), Claessens et al. (2002) y Lins (2003). A pesar de que dichas estructuras llevan mucho tiempo presentes en el tejido empresarial, únicamente ha sido utilizado por el Manchester United cuando en 2012 emitió acciones con menos derechos. Thomsen y Pedersen (2000) señalaron la importancia de la naturaleza del accionista mayoritario: grupos familiares, fondos de inversión, entidades de crédito, etc.

Otro de los aspectos relevantes en la literatura de la teoría de la agencia es la influencia del grado de protección de los derechos de los accionistas minoritarios. La diferenciación entre países anglosajones -con un sistema jurídico basado en la *common law*- frente a países continentales -con sistema basado en la *civil law*- ha sido utilizado en la literatura para explicar ese grado de protección como hicieron LaPorta et al. (1999) y Maury y Pajuste (2005).



2.2. La propiedad en el fútbol

2.2.1. Clubes de fútbol y Sociedades Anónimas Deportivas

El fútbol nació como una actividad recreativa por lo que los primeros equipos se organizaron como clubes, un tipo de sociedad personal donde cada miembro tiene un voto. El profesionalismo llevó a los equipos ingleses a convertirse a finales del siglo XIX en sociedades mercantiles, una personalidad jurídica donde el número de votos de cada miembro va en función del capital aportado.

Un proceso que continuó en el resto de países cuando se extendió la idea de que los socios no tenían incentivos para controlar a los directivos parecía confirmarse al ver como los clubes de fútbol gastaban por encima de sus posibilidades para obtener resultados deportivos a corto plazo. Esto motivó que, desde la década de los 80, muchos países, entre ellos España, legislaran para convertir los clubes de fútbol en sociedades anónimas y así lograr unos accionistas que tuvieran un incentivo para equilibrar financieramente sus equipos. Sin embargo, Sánchez et al. (2016a) no encontraron evidencia empírica de la existencia de una relación entre la forma jurídica de los equipos y su rendimiento financiero.



43

2.2.2. Concentración de la propiedad

Cuando pasaron a constituirse como sociedades de capital, algunos equipos de fútbol fueron controlados por una amplia base de inversores y aficionados. Pero otros muchos de ellos cayeron en manos de un reducido número de accionistas acabando con la relación existente entre la propiedad y la base social de los equipos. La evidencia empírica sobre la influencia de esa concentración de la propiedad en la rentabilidad financiera de los equipos presenta resultados dispares. Dimitropoulos y Tsagkanos (2012) analizaron un conjunto heterogéneo de equipos europeos y encontraron una relación positiva entre la propiedad concentrada de los equipos y su rentabilidad financiera. Por el contrario, Sánchez et al. (2016a) centraron su estudio en los mayores equipos del continente y encontraron la relación opuesta: una mayor concentración en la propiedad influía negativamente en la rentabilidad financiera.

La propiedad de los equipos de fútbol no se ha caracterizado por la presencia de grupos familiares, siendo la presencia de la dinastía italiana Agnelli en el Juventus de Turín una excepción. Asimismo la presencia de fondos de inversión y entidades de crédito en los equi-



pos de fútbol es residual limitándose a pequeñas participaciones en aquellos que coticen en bolsa.

Las empresas anglosajonas suelen caracterizarse por tener una estructura de propiedad mucho más dispersa que las empresas de la Europa continental, donde es más habitual encontrar accionistas que controlen amplios paquetes accionariales de las compañías. En el caso del fútbol esa situación es inversa. Mientras en la liga inglesa abundan los equipos con accionistas de control que dominan amplios paquetes accionariales, en las ligas continentales es más fácil encontrar casos de equipos con una propiedad dispersa en numerosos socios o pequeños accionistas.

Asimismo mientras en otros sectores las empresas norteamericanas y británicas comparten un mismo ámbito institucional, en el ámbito deportivo el contexto institucional norteamericano y británico difiere notablemente. Por eso los resultados de la literatura en esos sectores no es trasladable al sector del deporte. En Estados Unidos y Canadá las competiciones deportivas son organizadas por los propios equipos que participan en ligas cerradas sin ascensos ni descensos y suelen compartir parte de los ingresos. Por el contrario en Europa, Reino Unido incluido, las competiciones están supervisadas por federaciones deportivas y no son propiedad de los equipos. La participación en las ligas varía en función de resultados deportivos que provocan ascensos y descensos de categoría. Por esa razón, una hipotética clasificación mundial de empresas deportivas considerando criterios institucionales debería diferenciar entre norteamericanas y europeas.

2.2.3. Nacionalidad de la propiedad

En el fútbol se da el caso de que los inversores extranjeros solo participan como accionistas de control de una propiedad concentrada. Por esa estructura particular de la propiedad del fútbol respecto a otros sectores, no se puede estudiar simultáneamente en un mismo modelo las tres características debido a su fuerte interrelación. Todos los equipos con una propiedad extranjera son a su vez sociedades de capital y tienen propiedad concentrada. Asimismo todos los equipos con propiedad concentrada son sociedades de capital.

La participación de capital extranjero en los equipos de fútbol es un fenómeno relativamente reciente. Tras su conversión en sociedades de capital, nada impedía que los equipos pudieran pasar a manos foráneas. No obstante, en un primer momento la nacionalidad de los propietarios coincidió con la del equipo. La creciente generación de

ingresos de los equipos, tanto en derechos de televisión como en patrocinios, y que su repercusión mediática desbordará las fronteras nacionales ha atraído capital extranjero a las principales ligas europeas.

La evidencia empírica no es concluyente respecto a la influencia de la internacionalización de la propiedad de los equipos. Wilson et al. (2013) no encontraron relación entre la nacionalidad de los propietarios de un equipo de la English Premier League y su rentabilidad financiera. Por otro lado, Sánchez et al. (2016a) sí encontraron una relación estadísticamente significativa en una muestra de equipos europeos. En su caso, la presencia de propietarios extranjeros afectaba negativamente a la rentabilidad de los equipos.

Wilson et al. (2013) hallaron que la propiedad extranjera de un equipo influía en sus resultados deportivos en la liga inglesa. Sin embargo, su investigación no consideró el tamaño de los equipos, característica que influye enormemente en los resultados deportivos como habían detectado Hoehn y Szymanski (1999). Por esa razón se pudo haber producido un error de sesgo ya que si los inversores extranjeros invierten en los equipos de mayor tamaño estos, de por sí, obtendrán mejores resultados deportivos.



2.2.4. Cotización en mercados de valores

La mayoría de literatura académica sobre la influencia de la propiedad de las empresas se ha centrado en empresas cotizadas. Pero en el sector del fútbol, una minoría de equipos cotizan en los mercados de valores. Este es un aspecto importante porque el grado de protección de los accionistas minoritarios depende notablemente del hecho de que el equipo cotice o no en un mercado de valores, dada la protección jurídica de la que disfrutaban los accionistas minoritarios en ese caso. Los accionistas minoritarios de equipos no cotizados sufren mayores dificultades para poder ejercer un control sobre los gestores. Por esa razón, ese grado de protección se incorpora al presente trabajo mediante la variable que indica si el equipo cotiza o no en el mercado de valores para estudiar su influencia en la calidad de la gestión de los equipos.

Aunque a priori se pueda plantear que el principal objetivo de los equipos cotizados en bolsa sería la maximización del valor de sus accionistas en función de sus resultados financieros, los estudios empíricos han mostrado una tendencia diferente. Zuber et al. (2005) hallaron que la cotización de los equipos no respondía a su situación

financiera como ocurría en otros sectores. La literatura académica ha mostrado, hasta ahora, que la influencia del hecho de cotizar en bolsa se ha mostrado nula tanto sobre el rendimiento financiero (Leah y Szymanski, 2015) como en el rendimiento deportivo (Baur y McKeating, 2011) de los equipos.

3. LA EFICIENCIA COMO MEDIDA DEL DESEMPEÑO MULTIOBJETIVO

Norh (1990) definió las empresas como agrupaciones de individuos que se unían para lograr determinados propósitos, que resultarían más fácilmente alcanzables de manera colectiva que individual gracias a la existencia de una estructura jerárquica y unas relaciones contractuales estables en el tiempo con el resto de agentes. Siguiendo esta definición, el objetivo de las empresas no es otro que lograr los objetivos perseguidos por sus propietarios.

En la teoría clásica de la empresa se identifica ese objetivo con la maximización del capital invertido por los propietarios. Pero en el ámbito empresarial podemos encontrarnos con una situación más compleja. La decisión de inversión, como cualquier otra decisión humana, está dirigida a obtener un incremento de la satisfacción. Un mayor rendimiento monetario supone un incremento de la satisfacción del inversor pero también pueden existir otras recompensas o dividendos emocionales que hagan incrementar la utilidad obtenida. Sánchez (2012) detalla algunos casos como la satisfacción por participar en una empresa familiar que suponga mantener un legado recibido de generaciones anteriores o la de participar en empresas de medios de comunicación que supongan una satisfacción por su capacidad de influencia en la opinión pública y en las decisiones políticas. Estas satisfacciones incrementarán la utilidad obtenida por el rendimiento monetario de la inversión (**Gráfico 1**).

El fútbol es uno de los sectores donde se puede encontrar ese dividendo emocional. Los primeros equipos ingleses profesionales se constituyeron como sociedades de capital. La propia legislación recogía que su objetivo era doble “*profit and glory*”, la búsqueda de beneficios y éxitos deportivos. Fue en la década de los ochenta cuando se equiparó la figura mercantil de los equipos de fútbol al resto de empresas para permitirles cotizar en bolsa y se eliminaron las restricciones al reparto de beneficios.

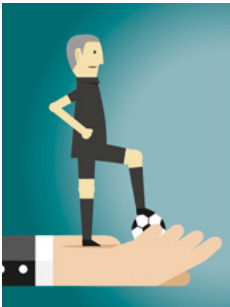


Gráfico I. **Utilidad de la inversión en un equipo de fútbol**

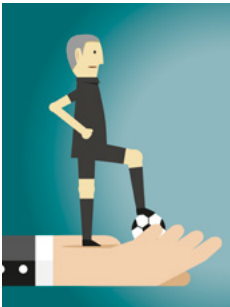


Esto no ha eliminado el debate en la literatura sobre cuál es el objetivo de los equipos de fútbol. Mientras algunos trabajos, como los de El-Hodiri y Quirk (1971), Fort y Quirk (1995) y Szymanski y Késenne (2004), asumen que el objetivo de los equipos deportivos es la maximización del beneficio al igual que en cualquier otro negocio. Otros autores, como Sloane (1971) o Morrow (2003), sostienen que en Europa los clubes buscan la maximización de la utilidad a través de los resultados deportivos considerando unas restricciones financieras. El debate en sí podría resultar inabordable e incluso se podría trasladar al resto de sectores. Kang y Sorensen (1999) argumentan que los accionistas no son homogéneos y pueden tener comportamientos diferentes y distintos objetivos o incentivos. Muchas veces se tiende a asumir implícitamente que los accionistas son monolíticos y todos persiguen los mismos objetivos. Pero en realidad no tiene por qué ser así. En un mismo sector pueden coincidir inversores con distintas motivaciones.

En el caso del fútbol cuando Volkswagen invierte en el VfL Wolfsburgo o la familia Agnelli en el Juventus de Turín, les puede motivar lograr una relación de cercanía con la comunidad. Algo que no se puede trasladar a las motivaciones que los hermanos Glazer tuvieron al adquirir el Manchester United. Ante una multiplicidad de objetivos, la estimación de los coeficientes de eficiencia nos permite medir el desempeño de los gestores y poder comparar distintos equipos. El estudio de la eficiencia permite evaluar el grado de alcance de los objetivos planteados sujetos a la restricción de unos recursos limitados. Los ratios solo permiten comparar dos variables, con lo que el output debe ser unitario. Por el contrario, el estudio de la eficiencia permite considerar varios outputs. Mediante fronteras definidas por la eficiencia relativa de unidades homogéneas denominadas *Decision Making Units* (DMU) -que en este caso son los equipos de fútbol- se identifica cual es 'el mejor comportamiento' realizado por las DMUs eficientes

que definirá la frontera de buenas prácticas consistente en maximizar los objetivos de los accionistas (outputs) con unas dotaciones dadas de factores (inputs). El resto de equipos no situados en la frontera serán tanto más ineficientes cuanto más alejados estén de la frontera marcando esa distancia el aumento que deben aplicar a sus outputs con los inputs disponibles.

Ese comportamiento será mejor cuanto mejores sean cada uno de los outputs. Si consideramos que los propietarios de los equipos de fútbol ven aumentada su satisfacción por la rentabilidad y por los éxitos deportivos, ninguno de ellos hacen disminuir la utilidad. En el caso de un inversor que invierta solo por su satisfacción emocional, el incremento del valor económico de su equipo por obtener una mayor rentabilidad financiera no le supondrá una menor satisfacción o utilidad. Y a la inversa, aunque solo busque rentabilizar su inversión, la obtención de éxitos deportivos no le supondrá perjuicio. Así podemos comparar la gestión de los equipos sin estar sujetos a un solo output. La escasa literatura previa sobre la influencia de la propiedad en la gestión de los equipos de fútbol se ha centrado en la rentabilidad financiera como medida de la calidad de la gestión como es habitual en los estudios de otros sectores. Pero eso supone obviar la naturaleza de los equipos de fútbol como empresas multiobjetivo. Existen un elevado número de propietarios en el fútbol que no buscan una retribución monetaria a su inversión por lo que no tiene sentido el uso de la rentabilidad financiera como proxy de la utilidad de la inversión. Cambiar ese objetivo por la obtención de éxitos deportivos supone una excesiva simplificación cuando también existen numerosos inversores con objetivos financieros. Por eso si deseamos estudiar la calidad de la gestión de los equipos de fútbol tenemos que tener en cuenta esa singularidad y buscar otra medida de la utilidad obtenida por los propietarios de la gestión de los directivos. Es por esta razón que el presente trabajo utiliza el coeficiente de eficiencia obtenido en alcanzar los distintos objetivos de los propietarios como medida de utilidad de la inversión como detallaremos en el siguiente apartado.



4. UN ESTUDIO PARA LOS PRINCIPALES EQUIPOS DE FÚTBOL EUROPEOS

4.1. Muestra

Para el presente estudio se ha tomado una muestra que incluye a los principales equipos de fútbol europeos. A diferencia de Estados Unidos donde el deporte profesional se desarrolla en ligas cerradas, las principales competiciones europeas, la Champions y Europa League de la UEFA, no tiene preestablecidos a priori sus participantes que se clasificarán en función de los resultados en la temporada previa en sus competiciones nacionales. A pesar de ese carácter teóricamente abierto, en la práctica una serie de equipos participan regularmente en la competición y configuran un grupo que domina el deporte en el continente gracias a contar con unos recursos económicos superiores al resto.

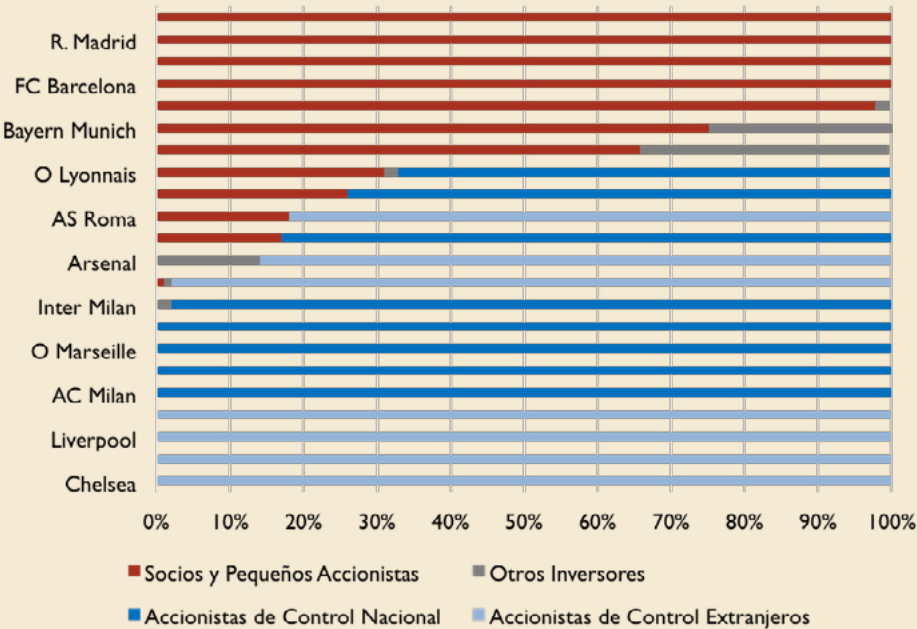
Para hallar los equipos con mayor potencial se ha partido de la lista que cada año elabora la consultora Deloitte denominada “*Football Money League*” que incluye los 20 equipos con más ingresos del continente de cada año. El período estudiado comprende desde el año 2010 hasta el año 2013 en los que contamos con todos los datos de la muestra dado que al trabajar con coeficientes de eficiencia las muestras deben estar balanceadas. Se han escogido aquellos equipos que más veces han estado presentes en la lista de Deloitte. La muestra resultante está compuesta por 22 equipos, un número similar al de muchas competiciones ligueras nacionales por lo que se trata de una muestra comparable a la mayoría de trabajos sobre el sector que se basan en las competiciones de un país concreto.

La muestra escogida no solo es representativa de los equipos de los equipos más poderosos económicamente sino también deportivamente. Las finales de la Champions League de los últimos diez años han sido protagonizados por equipos de la muestra (presentados en la **tabla 1**) Aunque los ingresos que proporcionan las competiciones de la UEFA cada vez son más importantes, las ligas de los mayores países son las que obtienen unos mayores ingresos por derechos de televisión y competición. Seis equipos pertenecen a la liga más potente financieramente, la Premier inglesa. Cinco del resto de los equipos provienen de la liga italiana, cuatro de la alemana, tres por la española y otros tres por la francesa. Completa la lista el Galatasary turco. Los equipos estudiados se pueden encontrar en el **gráfico 2** donde se pueden apreciar aquellos



controlados por socios o por accionistas minoritarios frente a los que cuentan con accionistas de control. Cabe indicar que aquellos equipos donde la totalidad de los derechos de voto están en manos de minoritarios corresponden a los organizados como clubes. Asimismo solo los equipos con accionistas de control extranjeros están en manos foráneas. En el resto, sus propietarios, de control o dispersos, son de la misma nacionalidad que el equipo,

Gráfico 2. Equipos que forman parte de la muestra estudiada y su estructura de propiedad



4.2. Metodología y variables

Para estudiar la relación entre las diferentes estructuras de propiedad de los equipos de fútbol y sus coeficientes de eficiencia utilizaremos el método de la regresión Tobit mediante datos de panel, también denominado regresión censurada porque delimita los posibles valores de la variable dependiente entre un límite máximo y otro mínimo. Este método ha sido ampliamente utilizado en el análisis de segunda etapa de eficiencia debido a que los coeficientes DEA presentan unos valores acotados entre 0 y 1 como detalla Hoff (2007). En este caso, los coeficientes obtenidos se interpretan

fácilmente y son similares a los obtenidos con Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO).

Se estudia el efecto de cada una de las tres características de la propiedad en el desempeño financiero y deportivo (ver gráfico 1), medido por el coeficiente obtenido en el DEA, en tres modelos diferentes.

Como se detalló en el punto anterior, el estudio de la eficiencia permite conocer el grado de consecución de los objetivos de los propietarios que en el caso del fútbol puede incluir aspectos financieros y emocionales-deportivos. Como proxy del objetivo financiero se ha tomado el beneficio contable como output y las pérdidas como input, Para aproximar el objetivo deportivo se ha empleado el coeficiente UEFA ponderado. Dicho coeficiente refleja el éxito deportivo de cada equipo en las competiciones continentales calculado por la propia UEFA y se ha ponderado los resultados de la Champions League el doble que los de la Europa League por la mayor importancia de la competición. Como input utilizaremos el activo total dado que no se puede utilizar los fondos propios pues varios equipos los tienen negativos y esto desvirtuaría los resultados. La estimación se realiza con orientación input, dado su importancia al suponer las pérdidas una pérdida del valor patrimonial de los equipos. Aunque los resultados con orientación output son prácticamente idénticos. Similares inputs y outputs han sido utilizados en estudios sobre eficiencia en el fútbol como Sánchez (2006) y Sánchez et al. (2016b). La estimación se ha realizado mediante la técnica de rendimientos constantes a escala dado que a los equipos de fútbol les resulta complejo cambiar significativamente de tamaño en el corto plazo. Los coeficientes de eficiencia estimados se pueden encontrar en la **Tabla 1** y un resumen de las variables utilizadas aparece en la **Tabla 2**.

Cada modelo tendrá como variable explicativa una de esas características. Así, estos serán los tres modelos considerados:

1. Figura jurídica: la variable explicativa será una dummy que nos indicará si un equipo está constituido como club con valor 1, en vez de como sociedad de capital que tomaría un valor 0.
2. Concentración de la propiedad: en este caso la variable explicativa será el porcentaje de derechos de voto controlados por los dos mayores accionistas. En la mayoría de casos el control del equipo es ejercido por un único gran accionista y en aquellos casos en los que existen dos grandes accionistas,



Tabla I. Coeficientes de eficiencia de los equipos que forman parte de la muestra

EQUIPO	2010	2011	2012	2013
AC Milan	47.60	29.74	38.59	48.51
Arsenal	38.15	25.20	38.84	19.61
Atlético	24.80	5.71	19.13	8.78
F.C. Barcelona	77.91	100.00	75.33	49.33
Bayern	100.00	44.15	44.74	62.38
Borussia	64.76	62.23	100.00	71.52
Chelsea	59.25	35.71	38.69	24.94
City Manchester	0.00	7.33	6.23	9.27
Galatasaray	31.40	11.57	0.00	100.00
Hamburgo	100.00	0.00	0.00	0.00
Inter	77.26	28.52	17.45	22.35
Juventus	29.17	6.11	0.00	55.46
Liverpool	44.36	12.85	0.00	18.65
Napoli	99.89	93.88	100.00	22.21
O Lyonnais	100.00	46.33	38.66	28.17
O Marseille	84.60	100.00	100.00	29.04
PSG	0.00	94.37	9.91	4.85
R. Madrid	100.00	45.10	50.01	30.86
Roma	42.15	100.00	2.77	0.00
Schalke 04	57.70	100.00	21.50	73.56
Tottenham	0.00	68.04	7.65	25.23
United Manchester	28.76	32.70	21.49	13.83

como por ejemplo el Atlético de Madrid, la gestión es compartida por ambos no dándose el caso del incentivo al control expuesto por Maury y Pajuste (2005) y López-de-Foronda. et al. (2007). El uso de ese porcentaje nos permite conocer no solo la influencia de la existencia de un accionista mayoritario sino también incorporar los incentivos a comportarse oportunistamente que varían en función del mayor o menor grado participación en el capital como indican De Miguel et al. (2004) . El menor grado de concentración corresponderá a los clubes donde los derechos de voto están muy repartidos mientras en el otro extremo aparecen los equipos donde uno o dos accionistas controlan la totalidad del capital.

3. Nacionalidad de la propiedad: la variable será una dummy nos indicará si la mayoría de propietarios de los equipos son de la

misma nacionalidad que el propio equipo con un valor 1. Esta diferencia es muy nítida dado que aquellos que cuentan con una mayoría de la propiedad en manos de inversores foráneos, estos siempre controlan más del 80% del capital.

Además los tres modelos incorporan variables de control. Por una parte, se introducen variables dummies temporales con el objetivo de capturar potenciales efectos macroeconómicos que afecten al conjunto de empresas analizadas. Por otro lado, se ha incluido también una dummy que refleje si el equipo tiene sus acciones cotizando en un mercado de valores organizado y, por tanto, existe una mayor protección en los derechos de los accionistas minoritarios. Asimismo la información relativa al tamaño y a los resultados financieros y deportivos ya está incorporado al modelo en el cálculo previo de los coeficientes de eficiencia.

Tabla 2. Resumen de las variables utilizadas

VARIABLE	OBS.	MEDIA	DESV. TÍPICA	MÍNIMO	MÁXIMO	
Coficiente UEFA	88	13.17	10.50	0.00	34.00	Output
Beneficio	88	9,494.08	287,413.53	0,00	172,444.00	Output
Pérdidas	88	22,029.90	23,158.99	0.00	227,636.00	Input
Activo	88	413,321.29	36,494.97	36,087.00	1,317,081.00	Input
Coef. Eficiencia	88	0.70	0.46	0.00	1.00	Vb. Dependiente
Club	88	0.18	0.69	0.00	1.00	Vb. Independiente
Concentración	88	0.66	0.39	0.01	1.00	Vb. Independiente
Nacional	88	0.70	0.46	0.00	1.00	Vb. Independiente
Bolsa	88	0.27	0.45	0.00	1.00	Vb. Independiente

4.3. Resultados

En la **tabla 3** se muestran los resultados obtenidos en el análisis. Los tres modelos detectan una influencia de la estructura de propiedad en el desempeño de los equipos con una significación estadística global. Por el contrario la cotización o no en bolsa parece no afectar

al desempeño de los equipos. El efecto de la propiedad muestra que en aquellas estructuras donde resulta más difícil el control de los directivos, el desempeño de los equipos es mejor. Así los resultados del análisis nos indican que el desempeño de un equipo organizado como club es mejor que aquellos que son sociedades de capital. De manera similar los resultados muestran que el grado de concentración de la propiedad tiene una relación negativa con el desempeño. Esta relación también aparece cuando sustituimos ese grado de concentración por una dummy que establezca si hay o no accionistas de referencia con más de la mitad de los derechos de voto. La nacionalidad de los propietarios muestra tener una relación estadísticamente significativa con los coeficientes obtenidos. Así aquellos equipos cuyos propietarios son del mismo país que el equipo logran un mejor desempeño que aquellos controlados por inversores foráneos.

Tabla 3. Resultados de la Estimación

MODELOS	(1) PERSONALIDAD JURÍDICA	(2) CONCENTRACIÓN DE LA PROPIEDAD	(3) NACIONALIDAD DE LA PROPIEDAD
Club	0.195** (0.116)		
Concentración de la propiedad		-0.251** (0.104)	
Propietarios nacionales			0.226*** (0.084)
Cotiza en bolsa	0.031 (0.094)	-0.023 (0.086)	-0.038 (0.084)
Dummies temporales	Sí	Sí	Sí
Constante	0.505*** (0.076)	0.719*** (0.097)	0.385*** (0.092)
Wald Chi2	12.65**	15.69***	16.79***
Observaciones	88	88	88

El error estándar se presenta entre paréntesis.
***, ** y * indican niveles de significatividad estadística del 1%, 5% y 10%, respectivamente.

5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Desde el desarrollo de la teoría de la agencia, existe una preocupación sobre el efecto que pueden tener la propiedad en el rendimiento de las empresas. La separación entre propiedad y control de las grandes empresas hace que puedan surgir ineficiencias en la gestión por lo que a priori podría considerarse que cuanto mayor capacidad tengan los propietarios de supervisar a los directivos mejor.

La asunción clásica de que las decisiones de los inversores tiene objetivos homogéneos no corresponde en ocasiones a la realidad. Una mayor rentabilidad siempre supone una mayor utilidad, pero los inversores pueden obtener una mayor satisfacción también por otros outputs de la empresa. A pesar de que su conversión en sociedades de capital y su participación en los mercados de valores, la inversión en equipos de fútbol proporciona una satisfacción adicional por el dividendo emocional de verse ligado en los éxitos deportivos.

Cuando nos encontramos ante la consecución de diferentes objetivos, la medida de los coeficientes de eficiencia nos proporciona información sobre el desempeño de la empresa respecto a las de su sector. Asimismo la eficiencia nos permite poder tener en cuenta la persecución de varios outputs de manera simultánea y complementaria. Por esa razón hemos utilizado los coeficientes de eficiencia estimados teniendo en cuenta objetivos financieros y deportivos como proxy del desempeño de los equipos.

El presente estudio de la influencia de las estructuras de propiedad del fútbol europeo muestran unos resultados que pueden resultar una aportación interesante al desarrollo de la teoría de la agencia por su singularidad respecto a trabajos realizados en otros sectores. Se ha detectado una relación positiva entre equipos organizados como clubes y su desempeño. Los socios de un club de fútbol apenas tienen capacidad e incentivos para controlar a los directivos. No reciben ningún beneficio monetario de su participación del club y en cualquier momento pueden decidir no renovar su compromiso con el club dejando de pagar su cuota anual. Asimismo su capacidad de influir es ínfima dado su elevado número y que cada uno de ellos apenas cuenta con un voto individual. A pesar de que esa es una situación perfecta para que los directivos se dedicaran a perseguir sus propios objetivos a costa de los intereses de los propietarios de los equipos que dirigen, organizarse como club tiene una relación positiva con la eficiencia en la consecución de los objetivos de la organización.





De manera similar, los resultados muestran que una mayor concentración de la propiedad tiene una influencia negativa en el desempeño de los equipos. Eso a pesar de que una propiedad más dispersa tiene una mayor dificultad para supervisar a los directivos que cuando el equipo está controlado por grandes accionistas.

¿Por qué se puede producir este efecto en el fútbol? El hecho del carácter de club tenga una influencia positiva podría provenir de la posible mejor resolución del conflicto entre dueños-clientes, al confluir ambos en un mercado más maduro que puede ser una ventaja competitiva si ese conflicto es más relevante que el existente entre dueños-aportantes de capital. Pero esa relación positiva con el desempeño también se encuentra cuando consideramos todos los equipos con propiedad dispersa, tanto los clubes como las sociedades de capital con amplia base accionarial.

Los beneficios de una mayor distancia entre la toma de decisiones y los afectados/beneficiados por esas decisiones ya fue defendido en la ciencia política que ha postulado las ventajas de la democracia representativa o indirecta sobre la asamblearia o directa. Una distancia que fue reafirmada a principios del siglo XIX cuando la cámara británica rechazó que las promesas realizadas por los diputados fueran de obligado cumplimiento. Los defensores de la democracia representativa defienden esa mayor discrecionalidad como la fórmula para equilibrar los diferentes intereses y lograr decisiones más consistentes a largo plazo.

En ocasiones esa discrecionalidad de los directivos se interpreta como capacidad de los directivos para extraer rentas extras. En el caso del fútbol esa distancia resulta adecuada para obtener un mejor desempeño. La necesidad de tener que rendir cuentas más inmediatas al tener una supervisión más directa de los propietarios puede resultar contradictoria en el sector del fútbol profesional. La capacidad de tomar decisiones que vayan a ser evaluadas a un mayor plazo, por ser más difícil su sustitución por una propiedad más dispersa, proporciona una ventaja competitiva que se traslada en un mejor desempeño.

Pero la teoría de la agencia también nos indica que existe el peligro de que los grandes accionistas aprovechen su situación para extraer rentas extraordinarias o llevar a cabo una gestión menos profesionalizada. Esto supondría un peor desempeño del equipo y un perjuicio para los accionistas minoritarios como indican los resultados del presente trabajo. En los equipos con una propiedad dispersa esos

accionistas minoritarios pueden coincidir con los aficionados. Así, estos también se verían perjudicados en el caso de los equipos en que no participaran en el capital. Otros stakeholders que pueden verse perjudicados son las administraciones públicas que acostumbran a beneficiar a los equipos con elevadas ayudas como patrocinios, subvenciones o mantenimiento de estadios municipales.

En el caso de la nacionalidad, la explicación de la literatura académica para esa relación proviene de que los propietarios extranjeros no solo aportan capital a las empresas que participan sino también incorporan el know-how que les ha reportado éxito en su mercado de origen y lo implantan en sus participadas. En el caso del fútbol europeo algunos de los inversores extranjeros no tenían experiencia en el sector mientras otros lo tenían pero en el mercado norteamericano, mucho más desarrollado que el europeo pero unas características muy diferentes (ligas cerradas, topes salariales, etc.).

Estas conclusiones tienen implicaciones prácticas en el debate existente sobre el papel de las normativas sobre estructuras de propiedad en el fútbol europeo. Unos países han incentivado u obligado a los equipos a convertirse en sociedades de capital y facilitado que cayeran en manos de un reducido número de propietarios. Por el contrario, otros países han puesto impedimentos a la concentración con lo que a su vez dificultan la llegada de inversores foráneos. Los primeros buscaban una mejor gestión gracias al mayor control que realizarían los accionistas en base a la teoría de agencia, algo que no se ve correspondido con el resultado del presente trabajo.

Asimismo los deseos que expresan muchos aficionados de que sus equipos pasen a estar controlados por potentados extranjeros se muestra como una solución incorrecta, dado los mejores resultados obtenidos precisamente por los equipos con propietarios nacionales y controlados por una amplia base de propietarios.

Los resultados obtenidos pueden suponer una aportación al desarrollo de la teoría de la agencia en el ámbito de empresas donde cohabitan distintos objetivos, haciendo su gestión más compleja y difícil de evaluar. Futuras investigaciones deberán confirmar o rebatir en qué otros tipo de empresa se producen efectos similares y cuál puede ser el elemento común.



REFERENCIAS

- Baur, D. G., y McKeating, C. (2011). Do Football Clubs Benefit from Initial Public Offerings? *International Journal of Sport Finance*, 6(1), 40-59.
- Borensztein, E., De Gregorio, J., y Lee, J. W. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth? *Journal of international Economics*, 45(1), 115-135.
- Claessens, S., Djankov, S., Fan, J., y Lang, L. (2002). Disentangling the Incentive and Entrenchment Effects of Large Shareholdings. *Journal of Finance*(57), 2741-2771.
- De Miguel, A., Pindado, J., y de la Torre, C. (2004). Ownership structure and firm value: new evidence from Spain. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1199-1207.
- Dimitropoulos, P., y Tsagkanos, A. (2012). Financial performance and corporate governance in the European football industry. *International Journal of Sport Finance*, 7(4), 280-308.
- El-Hodiri, M. y Quirk, J. (1971). An economic model of a professional sports league. *The Journal of Political Economy*, 1302-1319
- Faccio, L., Lang, L., y Young, L. (2001). Dividends and Expropriation. *American Economic Review*(91), 54-78.
- Fort, R. y Quirk, J. (1995). Cross-subsidization, incentives, and outcomes in professional team sports leagues. *Journal of Economic Literature*, 33(3), 1265-1299.
- Grossman, S. J., y Hart, O. D. (1980). Takeover bids, the free-rider problem, and the theory of the corporation. *The Bell Journal of Economics*, 11(1), 42-64.
- Hansmann, H. (1988). Ownership of the Firm. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 267-304.
- Hoff, A. (2007). Second stage DEA: Comparison of approaches for modelling the DEA score. *European Journal of Operational Research*, 181(1), 425-435.
- Hoehn, T., y Szymanski, S. (1999). The Americanization of European football. *Economic Policy*, 28, 205-240.
- Jensen, M., y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and Ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kang, D. L., y Sorensen, A. B. (1999). Ownership organization and firm performance. *Annual review of sociology*, v.25, 121-144
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., y Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Financial Economics*(54 (2)), 471-517.
- Leah, S., y Szymanski, S. (2015). Making money out of football. *Scottish Journal of Political Economy*, 62(1), 25-50.
- Lins, K. V. (2003). Equity Ownership and Firm Value in Emerging. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*(38), 159-184.
- López-de-Foronda, Ó., López-Iturriaga, F. J. and Santamaría-Mariscal, M. (2007), Ownership Structure, Sharing of Control and Legal Framework: international evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 15 (6): 1130-1143.
- Maury, B., y Pajuste, A. (2005). Multiple large shareholders and firm value. *Journal of Banking y Finance*, 29(7), 1813-1834.
- Mayers, D., y Smith, C. (1988). Ownership structure across lines of poverty casualty insurance. *Journal of Law and Economics*(31), 357-378.
- Morrow, S. (2003). *The people's game?: football, finance and society*. London: Palgrave Macmillan.
- Nilsson, J. (2001). Organisational Principles for Co-operative firms. *Scandinavian Journal of Management*(17), 329-356.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge : Cambridge university press.
- Sanchez, L. C. (2006). ¿ Son compatibles el" bolsillo" y el" corazón"? El caso de las sociedades anónimas deportivas españolas. *Estudios Financieros. Revista de Contabilidad y Tributación*, 283, 131-164.
- Sánchez, L.C. (2012). Dividendo emocional: el papel de los accionistas en la responsabilidad empresarial. *Revista de responsabilidad social de la empresa*, 12, 15-45.
- Sánchez, L. C., Sánchez-Fernández, P., y Barajas, Á. (2016a). Estructuras de propiedad y rentabilidad financiera en el fútbol europeo. *Journal of Sports Economics y Management*, 6(1), 5-17.
- Sánchez, L.C.; Sánchez-Fernández, P. y Barajas, A. (2016b). Objetivos financieros y deportivos en la eficiencia del fútbol europeo, *Revista de Psicología del Deporte*, 25 (3), 47-50



- Shleifer, A., y Vishny, R. W. (1986). Large shareholders and corporate control. *The Journal of Political Economy*, 94(3), 461-488.
- Sloane, P. (1971). The Economics of Professional Football: the football club as a utility maximizer. *Scottish Journal of Political Economy*, 17(2), 121-145.
- Stiglitz, J. (1982). Ownership, Control and Efficient Markets: Some Paradoxes in the Theory of Capital Markets. En K. Boyer, y W. Shepherd, *Economic Regulation: Essays in honor of James R. Nelson* (págs. 311-321). Ann Arbor: Michigan University Press.
- Szymanski, S y Késenne, S. (2004). Competitive balance and gate revenue sharing in team sports. *The Journal of Industrial Economics*, 52(1), 165-177.
- Thomsen, S., y Pedersen, T. (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, 21(6), 689-705.
- Vitaliano, P. (1983). Cooperative enterprise: An alternative conceptual basis for analyzing a complex institution. *American Journal of Agricultural Economics*(65), 1078-1083.
- Wilson, R., Plumley, D., y Ramchandani, G. (2013). The relationship between ownership and club performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 19-36.
- Zuber, R., Yiu, P., Lamb, R. P., y Gandar, J. M. (2005). Investor-fans? An examination of the performance of publicly traded English Premier League teams. *Applied Financial Economics*, 15(5), 305-313.

NOTAS

1. Agradecimientos: Los autores quieren agradecer los comentarios detallados y enriquecedores de los revisores anónimos así como el trabajo de los dos editores que han intervenido en el proceso. Angel Barajas agradece la financiación recibida de la National Research University Higher School of Economics en su Basic Research Program.
2. Autor de contacto: Facultad de Ciencias Empresariales y Turismo; Universidad de Vigo; Campus Universitario; 32004-Ourense; SPAIN





Esteban García-Canal²
Universidad de Oviedo
✉
egarcia@uniovi.es

Technological and relational risks and the corporate development of turnkey contractors. The case of Astilleros Gondán in shipbuilding¹

Riesgos tecnológico y relacional y desarrollo de las empresas contratistas llave en mano. El caso de Astilleros Gondán en la construcción naval

I. INTRODUCTION

Contrary to consumer goods, which are sold in large markets, producer goods are sold in narrow and highly customized markets. This fact has led to a division of labor in these project-oriented industries in such a way that some firms have become specialized in the technological core of the product (which is standardized) and others in the task of adapting the final product to the needs of the customer (Pavitt, 2003; Hobday et al., 2005; Kamuriwo and Baden-Fuller, 2016). This last group of firms contract turnkey solutions with their clients with specific commitments in terms of price, quality, and delivery time (Davies, 2004; Davies et al., 2007; Davies and Brady, 2016).

Previous research has identified project execution capabilities as one of the main drivers of competitiveness in these industries (Amsdem and Hikino, 1994; Davies and Brady, 2016). As most of turnkey contractors do not develop the technology included in their projects, their competitive advantages are related to the efficient integration of the systems provided by other firms. For this reason, the risk assumed by the contractor is highly related to its accumulated expertise in the type of project that is bound to be developed. This risk, which may be labelled as technological, has been widely analyzed in the existing



EXECUTIVE SUMMARY

Turnkey contractors face a double risk when executing their projects. On the one hand, the risk of failing to meet the requirements of cost, quality, and delivery time agreed with the client. On the other hand, a relational risk caused by the specific investments made by the contractor. Using the case of Astilleros Gondán, SA as empirical evidence, this paper analyzes the role played by project execution capabilities and relational capital in managing the aforementioned risks. Our analysis shows that the key factor when managing these companies is capitalizing on project execution capabilities and relational capital by trying to execute similar projects and/or working with trusted clients.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Los contratistas llave en mano asumen durante la ejecución de sus proyectos un doble riesgo. De un lado, el de no ser capaces de ejecutar satisfactoriamente los mismos en términos de coste, calidad y/o plazos de entrega. De otro, el de que su cliente adopte una actitud inflexible en la renegociación de los proyectos aprovechándose de las inversiones específicas realizadas por la empresa. Utilizando como evidencia empírica el caso de Astilleros Gondán, SA, el trabajo muestra el papel que desempeñan las capacidades de ejecución de proyectos y el capital relacional acumulado con los clientes en la reducción de los riesgos antes mencionados. El análisis realizado muestra que la clave en la gestión de estas empresas es entrar en ciclos de desarrollo que permitan aprovechar el capital técnico y relacional acumulado, en vez de estar siempre ejecutando nuevos tipos de proyecto para nuevos clientes.

*...in this paper I
analyze how project
execution capabilities
and relational capital
interact to explain the
successful corporate
development path of
turnkey contractors*

literature—either explicitly or tacitly—in relation to project execution capabilities.

Contractors face an additional risk, of a different nature, which can be labelled as relational. This risk is related to a possible opportunistic behavior of the client in the form of a refusal to accept adjustments to unexpected circumstances that may hinder completing the project, or simply a refusal to sign the final acceptance of the project in order to force a renegotiation of its conditions. Obviously, the fact that the client and contractor could cross paths in the future would enable them to turn their relationship into a relational contract, in such a way that trust between both parties could complement the role of the

contract (Dyer and Singh, 1998). Despite this fact, the role of trust and cooperation as a means of reducing relational risk in turnkey contracting has been barely analyzed. The literature on project oriented organizations has highlighted the role of cooperative links in mobilizing resources and partners in order to develop a specific project (Swan et al., 2007; Manning and Sydow, 2011). However, the role of trust and relational capital in reducing relational risk, as well as their interaction with project execution capabilities has not been analyzed yet. This is a relevant research gap since an adequate management of turnkey projects requires paying attention to both technological and relational risks.

To fill this gap, in this paper I analyze how project execution capabilities and relational capital interact to explain the successful corporate development path of turnkey contractors. I use as empirical evidence the case of Astilleros Gondán, SA, a dynamic and successful mid-sized shipbuilding company from Spain. Its analysis has led to the definition of a two-by-two matrix that classifies projects according to their level of technological and relational risk. By using this matrix, the optimal corporate expansion path of turnkey contractors that fully exploits the accumulated technological expertise and relational capital can be identified.

2. THE INTERACTION BETWEEN TECHNOLOGICAL AND RELATIONAL RISK IN TURNKEY CONTRACTING

The projects executed by turnkey contractors range between two extremes of a continuum constituted by completely new projects, on the one hand, and totally repeated ones, on the other hand (Davies

and Brady, 2016). Both extremes are unlikely to occur in real life. A totally repeated project is hard to occur because clients in this industry require customization. It is also difficult for a contractor to win a project in a specific field with no related experience or background in it. Projects are assigned on a competitive basis and clients usually assign projects to the contractor with the best offer among the shortlisted ones with related experience. That is why accumulated experience is a valuable asset for these firms. Nevertheless, new technological developments or changes in the final demand of their clients may drop the value of their expertise, thus forcing these firms to reinvent themselves by entering into new fields and assuming higher levels of risk.

Hence, the risk assumed by contractors varies according to their familiarity with the technological area of the project. The lower this familiarity, the higher the difficulty in planning adequately the execution of the project, as well as in identifying possible contingencies to be considered in the contract to safeguard the interests of the contractor. However, the specific investments to be made by the contractor during the execution of the project introduce a relational risk. These investments hamper the defense of its interests by the contractor, as he is in a hold up situation (Williamson, 1979), and cannot withdraw from the relationship without suffering important losses.

This relational risk is reduced whenever the firm has already worked for the client in the past. Past experience allows the contractor to assess the client's propensity to behave cooperatively, as well as to build trust (García-Canal et al., 2003). In addition, as contractor and client have a recurrent relationship, the so-called shadow of the future (Axelrod, 1984)—i.e. future business opportunities that would be missed due to non-cooperative behavior—lead the client to honor its commitments. The Relational View of alliances (Dyer and Singh, 1998; Madhok and Tallman, 1998; Mesquita and Brush, 2008) explains how cooperative relationships are developed and trust is generated. The main idea is that the relationship between the agents is based on mutual forbearance (Buckley and Casson, 1988), so they refrain from taking advantage of the other party in every interaction. This cooperative attitude can be understood as an investment in the relationship (Ariño and de la Torre, 1998; Madhok and Tallman, 1998). These recurrent cooperative relationships form a strong bond between the companies not only because of

KEY WORDS

Project execution capabilities, turnkey contractors, relational capital, shipbuilding industry.

PALABRAS CLAVE

Capacidades de ejecución de proyectos, contratistas llave en mano, capital relacional, construcción naval.



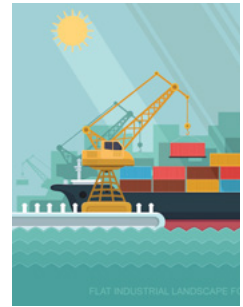
trust formation, but also because both parties are more willing to exchange information in such a way that they develop over time specific knowledge about the client that favors the execution of their joint projects (Dyer and Singh, 1998; Dyer and Chu, 2003). Both types of risk—technological and relational (or transactional)—interact because, as the former increases, there is more leeway for the later. In projects with high technological risk, where the contractor has no previous experience in the field, it is more difficult to anticipate future contingencies in which it would be dependent on the goodwill of its client. In this context, if the contractor has enough knowledge and trust accumulated with the client, this trust could be a solid basis to assume the technological risk. On the contrary, if this trust does not exist, the level of risk assumed by the contractor would be extremely high. It is important to notice that relational risk cannot be completely removed with risk coverage instruments. The development of trade and political risk insurances³ has encouraged the international expansion of turnkey contracts. Nevertheless, these insurance policies always exclude the obligations that are contested or discussed by the client due to a breach of contract, unless the contractor justifies that there is no breach through a court ruling, an arbitral award, or any other admissible means of proof. Therefore, it is neither easy nor fast to prove that there is no breach of contract. Accordingly, turnkey contractors face a challenge when managing both types of risk (i.e., technological and relational). On the one hand, the budget of each project is high and so are the potential losses. On the other hand, client needs are changeable and discontinuous over time.

3. METHOD

I chose the shipbuilding industry as the research setting for this study because these firms are a special type of project-oriented organizations. They develop unique, custom-made projects for their clients, with long delivery dates. Although these firms were highly vertically integrated in the past, nowadays they are usually a part of wider networks that also involve designers, suppliers, and clients (Masten et al., 1991). Within these networks, shipbuilders perform the role of system integrators, building a customized project using as inputs the elements and subsystems provided by other members of the network. This integration task is complex (Eccles, 1981; Masten

et al., 1991) and constitutes, in fact, the basis of the competitiveness of these firms, as happens with most turnkey contractors (Davies and Brady, 2016). The key fact in their business model is that the shipbuilder/contractor assumes the bulk of the risks of the operation (Masten et al., 1991). In this sense, once the shipbuilder wins the contract in a competitive bid, it has to deliver the ship within the agreed deadline, at the agreed price, and at the quality levels specified in the contract. Quality levels are usually linked to the technical standards established by a Classification Society, which inspects the ships to ensure that they are built and maintained according to the standard required for their class. Any deviation from the parameters determined in the delivery terms entails important losses for the company.

This is the reason why shipbuilders face the two previously mentioned risks. Technological risk is related to the probability that the agreed commitments of price (costs), delivery time, and quality cannot be met. Relational risk is the probability of the client showing a non-cooperative behavior and refusing to accept changes and adjustments in the project that could be beneficial for both parties. In fact, the relationship between the shipbuilding company and the ship buyer is very close across all the stages of project execution. As ships are the most important investment for ship buyers, they spend a lot of time and resources to monitor the entire process (Cho and Porter, 1986). The degree of cooperation or conflict that may exist in this monitoring process determines the development of the project. The selected case study is Astilleros Gondán, SA. It is a representative case of the mid-sized Spanish shipyards that have successfully overcome the restructuring of the industry through a strategic change that has allowed them to expand internationally. The specific protocol followed when conducting the case study is detailed in the Appendix.



4. THE CASE OF ASTILLEROS GONDÁN, SA

4.1 Astilleros Gondán: Antecedents and early years⁴

Astilleros Gondán, SA is a shipbuilding family firm founded by Francisco Díaz Martínez in 1925. Mr. Díaz was born in Asturias, which is a region located in the North of Spain. He learned from his father the craft of boat carpentry. He later emigrated to Argentina,



where he improved his craftsmanship. When he returned to Spain he saw the opportunity of building engine-equipped fishing boats and established the company, which is located in the dock of Figueras (Asturias), in the estuary of the Eo River.

During its early years, a wide number of different ships and for different types of clients were built in the shipyard. At the same time, the facilities of the company were progressively expanded. It is a time when the firm gained experience in building vessels for different uses: fishing, recreational, short sea shipping, and even military.

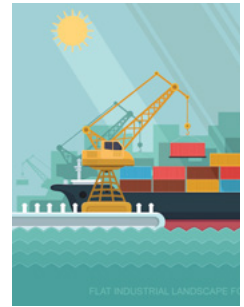
In the 1960s, in parallel with Spain's economic development, several events contributed to the growth of the firm. First, the company started to build vessels with hulls of steel, instead of wood. This fact entailed a complete transformation of the shipyard, including changes in people, facilities, and working methods. A second critical event was the expansion to the entire Spanish market by taking over another shipyard (Astilleros Neptuno, in Valencia) and setting up a new one (Astilleros de Huelva, in Andalucía). Even though these two shipyards are no longer part of the group, Mr. Díaz expanded his activities throughout Spain thanks to them. Another event was the creation of a technical office. It was also at this time when Francisco Díaz Madarro (son of the founder) joined the company after finishing his studies of Marine Engineering. Mr. Díaz Madarro was in charge of the technical management of the shipyard until 1974⁵, being succeeded by Ceferino Ron, current Factory Director of Gondán. All of these events, coupled with the increasing demand of fishing vessels (favored by the easy access to state funding), boosted the growth of the company during the 1970s. Steel hull vessels were more capital intensive than wooden ones, so it was easier to rationalize productive activities. The homogeneity of the demand at that time also favored planning tasks since the bulk of the demand was related to fishing vessels; specifically, fishing trawlers. It was a time of growth: from 1970 to 1978 Gondán built 74 fishing vessels for Spanish ship buyers.

At the end of the 1970s, coinciding with the economic and political crisis associated to Spain's transition to democracy, the domestic demand for fishing vessels started to decline. To counteract this effect, Gondán began exporting through Construnaves (an Association of Spanish Shipbuilding Companies). Construnaves was created in 1959 with the aim of providing commercial services to favor exports⁶. In most of the exports negotiated by Construnaves, the host government acted as a mediator or supported them in different ways (Valdaliso, 2005).

Thanks to Construnaves, Gondán started its expansion to

international markets with small vessels (15 meters of length overall). Between 1978 and 1979, ten vessels were exported to Iraq and another ten to Senegal. From 1979 to 1985, 26 vessels were exported to countries such as Argentina (2), Tunisia (2), Mexico (2), Algeria (4), Angola (9), or Gabon (7).

The domestic market for fishing vessels recovered in the 1980s. At that point, the market started to demand larger and more sophisticated vessels including complex equipment like electronic systems for detecting fish banks. An important milestone was the construction of the Puente Pereiras ship, delivered in 1983. This vessel was longer than the previous fishing ships built by Gondán, which forced to expand the slipway as well as other adjustments to the production process. It was the first step in a successful relationship with the ship buyer, José Pereira. He initially contracted with Gondán just the hull of the vessel. Nevertheless, during the process he had the opportunity to see the execution capabilities not only in their project, but also in other vessels that were being built at the same time (two fishing trawlers for Mexico). Because he was satisfied with the outcome, he asked Gondán to finish the vessel. This order was followed by four more ships during the 1980s.



4.2 Generational transition and strategic change

In 1987, Álvaro Platero Díaz (son of Josefina Díaz Madarro and grandson of the founder) joined the company after completing his studies of Marine Engineering. In 1991, he was appointed as co-CEO along with his grandfather; and in 1995, after the death of the founder, he remained as sole CEO of the company.

His arrival to the CEO position opened a new stage in the company at an appropriate time for change. Although the firm was in a sound financial situation, its structure and working methods had serious problems and weaknesses. Among the most urgent ones, there were the following:

- Obsolescent working methods and limited use of new technologies. For instance, steel was cut by hand, instead of by using Computer Numerical Control Machines.
- High levels of absenteeism, higher than ten per cent.
- The financial area was underdeveloped. This was an important flaw, as the company was heavily dependent on a financial scheme that was no longer available, the Crédito Social Pesquero (Social Fishing Credit). This program, which granted Spanish fishing shipbuyers⁷ access to privileged finance, was discontinued and, in any case, it was not viable for exports.



To fix these problems, several changes were made in the firm's structure and processes, trying to replicate the methods and efficiency levels of the most developed shipyards in the world:

- New working methods and techniques were introduced, adopting the block construction system. Hulls were divided in several segments to be built elsewhere and assembled in the slipway. All of the facilities were modernized to facilitate the work and new safety and prevention systems were adopted.
- The technical office became more important in the structure, increasing its resource endowment by acquiring the most advanced design technologies, like the FORAN system that speed up the project development, and by increasing the number of marine engineers.
- Several areas that were not working at full capacity were outsourced to specialized firms that were treated as partners. This outsourcing process culminated in 2007. At this point, the areas of carpentry and accommodation, painting, and electrical installation were outsourced on a turnkey basis. Gondán had a similar contracting system with these firms as the one signed with the ship buyer, in terms of guarantees and form of payment. In parallel with this process, the position of Purchasing Manager was created.
- Some layoffs were made to adapt to the cyclical pattern of ship demand, trying to retain the most committed employees.
- The position of Financial and Managing Director was created in 1993 and it has been held by Luis Cotarelo since then.

These organizational changes did not only improve the efficiency levels of the company by reducing the existing gap with other shipyards, but it also improved its flexibility. However, these changes, per se, were not enough to stay ahead of its competition, as some modifications in the business model were also required. That is why all of the aforementioned organizational changes were integrated into a strategic change that became oriented to those segments in the international markets that valued quality and adaptability more than having the lowest cost possible. Since the late 1970s and early 1980s, firms in the industry engaged in a price competition due to the introduction of new technologies and the rise of competitors from emerging countries (Cho and Porter, 1986; Guisado Tato et al., 2002). At the same time, the domestic market was declining. In this scenario it was difficult for Gondán to be competitive building standard vessels, as other shipyards with higher volume or lower labor costs had an edge on these segments. This is the reason why Gondán changed its strategy to focus on the clients that valued its flexibility to adapt to specific needs.

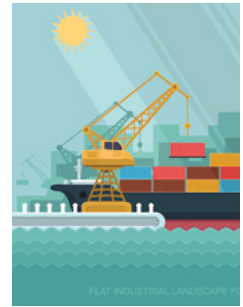
During the 1990s the company started to focus on international markets. An important milestone was the VAKA Project, a fishing vessel for Iceland that was finished in 1991 and that entailed several challenges; for instance, being valid for two types of fishing (trawler and purse seine), as well as being an icebreaker vessel. It was also the first ship built by Gondán that met the demanding standards of the Norwegian DNV (Det Norske Veritas) Classification Society. Another important project was an order of four seiners (tuna vessels) for the ship buyer Pecheur Overseas Ltd. These ships, which operated under the flag of Liberia, had to meet the standards of the Lloyd's Register Classification Society, and included a sophisticated freezing system (at -55°C) because the tuna was being captured for the Japanese market. These projects were followed by a number of different vessels for the international markets, such as landing crafts and patrol boats—for military and maritime security purposes—and several shipping vessels with some distinctive features. The countries of destination also varied widely. From 1991 to 1997, besides Iceland and Liberia, Gondán built ships for Kenya (5 vessels), Greece (3), New Zealand (1), and Russia (1). At this point, Gondán was no longer dependent on Construnaves for international contracts, which allowed the company to gather relevant experience and capabilities in international contracting.

At the end of the 1990's Gondán's business model came of age. By then, the main organizational changes were already implemented and Gondán focused on vessels adapted to clients with special needs; specifically, those including state-of-the-art technological developments whose integration with the other subsystems of the vessel was difficult and complex. I explain the development of this business model in the following section.

4.3 The development of the business model and the recent projects

Gondán's business model began to consolidate with three critical projects that proved its ability to build more complex and sophisticated vessels than the ones built in the past: the SEA CLOUD II; the MV DA BFAR, a fishing training and oceanographic vessel for the Philippines; and the NORTIND, the first fishing ship for Norway. All of these projects were executed for ship buyers that had no previous relationship with Gondán. They also entailed higher levels of sophistication and complexity than former projects.

The SEA CLOUD II was a critical project for Gondán. It was a large sailing vessel aimed at operating as a luxury cruiser, a type of ship in which the company had no experience. The vessel was





delivered in 2000 and it was a great challenge for the company, not only because of its technical complexity and the high quality of the finish that its future use required, but also because the company had neither previous experience nor trust with the ship buyer. In fact, the relationship with the client was far from cooperative and this was a big obstacle in the development of the project. Indeed, the client showed an inflexible attitude towards all the contract specifications, refusing to accept modifications that could be beneficial for both parties. As a consequence, a number of problems arose. Nonetheless, they were eventually fixed. In any case, the project positioned Gondán as a shipyard able to execute complex projects satisfactorily. In fact, thanks to the company that installed the electrical system of this vessel, Gondán was able to win a future project in Norway: the GEOSEA.

The MV DA BFAR, delivered in 1999 to the Philippines, could operate as an oceanographic and fishing training vessel. For this reason, it was equipped with oceanographic instrumentation and it was possible to perform four different fishing techniques (trawler, purse seine, longline, and gillnet), instead of one or two, as happened with ordinary fishing vessels. This project benefited from Development Aid Funding.

The main boost in Gondán's recent growth comes from Norway. This country has consistently been Gondán's main international market, not only in terms of the number of projects executed there, but also because of the reputational effects associated to its success in such a challenging market. Norwegian ship buyers are very demanding in terms of quality and local producers are very competitive. Although local shipyards have higher labor costs, they had offshored labor-intensive activities (e.g., the assembly of the hull). For this reason, gaining a foothold in such a market was far from easy. Nevertheless, as the company had already proven its ability to execute projects under the DNV Classification Society (with the previously mentioned VAKA Project), they decided to tackle the Norwegian market. The first project was the NORTIND, delivered in 1998. Fishing vessels for Norway were more complex than those built for the Spanish market: they were bigger because they were factory vessels where the fish were cut and frozen in a mechanized process. Accordingly, these vessels included more machinery and with higher levels of mechanization and automation. They also were also equipped with more powerful engines and were icebreakers. This first ship was followed by four additional trawlers, one of them for the same ship buyer, which ordered a replica of the NORTIND.

Having gained a foothold in the Norwegian market, Gondán was prepared to execute projects in the most demanding markets. From

this moment on, the company executed projects with higher levels of complexity. Among the projects developed, the ones shown in **Table 1** are the most remarkable. The table includes information on the name of the project, the ship buyer, the main innovative aspects of each project (all of them had a high level of complexity), as well as other relevant details⁸.

Table 1. **Related-Party Transactions in listed Spanish firms**

VESSEL NAME	SHIP BUYER(*)	TYPE OF VESSEL	MAIN TECHNICAL COMPLEXITY	OTHER FEATURES
GEOSEA	Geoshipping AS*	Offshore Oil Platform Support Vessel.	Dynamic positioning system to automatically maintain the vessel's position. Equipped with a ROV (Remotely Operated Vehicle), which is an underwater mobile device to operate in deep water.	The initial contact for this project was provided by the company that installed the electrical system of the SEA CLOUDII.
VELOX/TENAX	Østensjø Rederi*	Tugboats.	VOITH-Schneider vessel propulsion system, to improve maneuverability.	First project for the Norwegian company Østensjø Rederi, the most important client of the company so far.
EDDA FRAM	Østensjø Rederi	Platform Supply Vessel (PSV).	Independent tanks to store different kinds of supplies to and from the platform, as well as cargo space in the deck. Integrated command interface with 5,000 control points.	
STRIL MERKUR	SIMON MOKSTER*	Field Support Vessel (ship that could operate as supply, tugboat, or rescue vessel in a field of offshore oil platforms).	Gondán had never built a vessel simultaneously performing the three functions. Diesel-electric propulsion system with two propeller shafts that could be powered by diesel, electricity, or both.	First vessel for SIMON MOKSTER, a Norwegian competitor of Østensjø Rederi. After this project, this buyer ordered two additional vessels.

EDDA FERD	Østensjø Rederi	Platform Supply Vessel (PSV).	First time in the world that the Siemens blue drive system is implemented. This system was jointly designed by Siemens and Østensjø Rederi.	
DR. FRIDTJOF NANSEN	Institute of Marine Research in Norway*	Oceanographic Vessel.	The vessel should meet tight standards of noise radiated to the water.	
DUAL FUEL TUGS	Østensjø Rederi	Tugboats.	Equipped with engines that can use indistinctly diesel or liquefied natural gas (LNG).	

(*) First project for the ship buyer.
Source: Gondán and own elaboration.

From the analysis of the table, it can be seen that relational capital with clients had been one important driver in the corporate development of Gondán. It is especially interesting its relationship with the ship buyer Østensjø Rederi. His first order was two tugboats that were equipped with the sophisticated VOITH-Schneider vessel propulsion system⁹. These two tugboats were followed by a Platform supply vessel (PSV, a vessel aimed at supplying offshore oil and gas platforms), the EDDA FRAM. PSVs are complex because they have a number of independent tanks to store different types of supplies to and from the platform, as well as storage space in the deck for containers. This ship was designed for operating in the North Sea, so it was also an icebreaker vessel. Even though none of the technologies were new, the complexity of the project lied in the integration of different equipment that had to function in an integrated way, using the same interface. This project opened the door to an important market segment, as Gondán built five additional vessels of this kind. In addition, it allowed the consolidation of the relationship with Østensjø Rederi, a company that has recently ordered the construction of its thirteenth ship in a little over ten years. It should also be noted that Gondán has not only built PSVs for Østensjø Rederi, but also for its main competitor (SIMON MOKSTER), which has ordered three ships of this kind. At the time in which the fieldwork for this study was about to conclude, Gondán had just signed a new contract with Østensjø

Rederi to build an Offshore Wind Farm Vessel (project reference UT 540 WP). This project generated an internal debate within the company, as its execution entailed several problems of capacity in terms of the use of the slipway and resource availability. However, the company decided to commit to this project for the following reasons:

- a) The market for PSVs was declining because the fall in oil prices had cut new investments in oil extraction.
- b) Offshore Wind Farm Vessels constituted a rising segment and the kind of vessels demanded by ship buyers fitted with what Gondán was able to build.
- c) In Østensjø Rederi, a family business as well, a generational transition was taking place. Past contracts had been negotiated with the previous generation and the company feared that losing the current contract could mean losing future contracts for PSVs with Østensjø and other ship buyers.

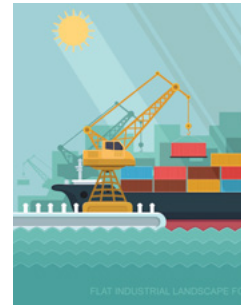
This decision proved right as the buyer has recently ordered a replica of this vessel.

4.4 Shipbuilding as a collaborative process

Gondán tries to structure shipbuilding as a collaborative process with the ship buyer. Hence, they look for a specific type of client: a company of the same size in which the interlocutor is its general manager; plus, a company that values Gondán's adaptive capabilities to satisfy the specific needs of the client. When these two requisites are met, it is easier to develop a cooperative relationship with the client.

Nevertheless, contracts are assigned on a competitive basis, and the shipyard assumes specific commitments in term of price, quality, and delivery date. Therefore, accumulated experience with the client is key to planning and budgeting adequately and to executing the project correctly. In this way, internal cooperation is also required, so every area of the firm provides all the relevant information in their hands. The budget of the project starts with the most similar project built until then (base ship), over which all of the required adjustments are made. In the execution stage, the accumulated experience is transferred by assigning key positions, such as ship manager or outfitting manager, to those having the most related experience. In addition, the Project Manager and the Technical Office coordinate the development of the projects, playing an active role in the coordination meetings with the client.

The relationship with the client is tight during all stages of the process; although at different levels. Every three to six months





there are meetings with the ship buyer to discuss the performance guidelines of the process. Every two weeks there are meetings with the representative or representatives of the buyer. These representatives are usually the future chief engineer, the future captain, or other future technical staff of the ship. Besides gathering in-depth information about their future ship, these meetings are aimed at checking the quality and the assembly of the different subsystems of the vessel. Some suppliers of the technology may participate in all meetings. The key point in these meetings is finding solutions and adaptations acceptable for all parties to the different problems that may arise. That is why it is so important to work with collaborative clients. If they just stuck to the letter of the contract in all meetings, the relationship would fall into a negative dynamic that would prevent any synergies from arising. On the contrary, when partners develop a cooperative relationship during the execution of the project, the relational or trust capital that emerges may serve as a basis for future projects involving both firms.

5. DISCUSSION

The case of Astilleros Gondán is a good illustration of how a company can overcome the loss of its traditional market through a strategic change, by expanding to new market niches in which to capitalize the accumulated experience. Its analysis allows us to identify how project execution capabilities and relational capital condition the corporate development of turnkey contractors.

The evidence presented confirms that as the firms expand into new markets the risks they assume increase. If the company lacks experience in the specific type of ship, the technological risk of not meeting the expected commitments in terms of costs, quality, and delivery date increases. The lack of a valid base ship hampers the task of planning and budgeting, so it is easier to ignore technical obstacles that could endanger the right execution of the project. But being unaware of these obstacles also leads to a risk of a relational or contractual nature, as it is more difficult for the shipyard to write a complete contract that includes all the contingencies that may arise during the execution of the project, as well as some clauses to safeguard its interests. At this point, the specific investments made by the shipyard hinder renegotiations of the contract. In this context, if there is trust between the parties, this risk is reduced, as both the shipyard and the ship buyer are interested in maintaining or even expanding their relational capital, so it is easier to renegotiate under these conditions.

This situation is common to all turnkey contracts since all of them contain specific commitments regarding delivery terms and rely on the goodwill of the client for renegotiations. As the technological and relational dimensions of risk may vary independently, it is possible to build a two-by-two matrix to classify turnkey projects according to their risk, as shown in **Table 2**. On the one hand (vertical dimension), the company may or may not have previous experience in working with its partner. If this experience is positive, relational capital and knowledge about the partner facilitates the development of a cooperative relationship during the life of the project. On the other hand (horizontal dimension), technical complexity of the project may be high, medium, or low. I understand as low complexity those projects in which the task of integrating systems and components does not entail any complexity at all, so it can be performed by any company in the industry. Medium complexity is related to projects in which the task of integration is complex, but falls within the range of projects in which the company has relevant previous experience. High complexity is associated to projects entailing a sophisticated integration and for which the company has no previous relevant experience. Obviously, as the technological complexity of the project increases, it is more likely that some unexpected problems put in danger the right execution of the project. It is important to note that there is a tradeoff between technological complexity and the degree of competition in bids for projects. For low complexity projects, the number of contractors that can bid is higher and the main criterion used to assign the project is basically the cost/price, so their profit margin is reduced.

Table 2. **Typology of projects based on risk**

Technological complexity of the project			
PREVIOUS EXPERIENCE WITH CLIENT	HIGH	MEDIUM	LOW
High	High technological risk Low relational risk Lower competition PROJECTS WITH ACCEPTABLE RISK	Mid technological risk Low relational risk Lower competition OPTIMAL SCENARIO/ COMFORT ZONE	Low technological risk Low relational risk Higher competition PROJECTS WITH LOW PROFIT MARGIN
Low	High technological risk High relational risk Lower competition PROJECTS WITH HIGH RISK	Mid technological risk High relational risk Lower competition PROJECTS WITH ACCEPTABLE RISK	Low technological risk High relational risk Higher competition PROJECTS WITH LOW PROFIT MARGIN



For this reason, the ideal scenario for a turnkey contractor is not to perform low complexity projects, unless it is the cost leader in the industry. The best scenario would be executing projects with a medium level of complexity (complex projects that fall within the firm's area of expertise) for clients for which there are positive levels of trust. In this scenario the firm has an edge over its competitors. First, it can take advantage of the accumulated experience to correctly plan and budget the project. Second, it benefits from the relational capital with the client, which reduces the odds of having conflicts with it. Unfortunately, this advantageous situation is hard to maintain, because client's needs change over time. In this context, firms have two development paths: perform the same type of project for new clients or perform new types of projects for the traditional clients. In other words, take advantage of either the accumulated technological expertise or the accumulated relational capital.

It is easy to identify both types of situations in the recent trajectory of Gondán. The first market niche where the company had ample experience (and, for this reason, an edge over other competitors) was fishing trawler vessels. Within this niche, the company was able to capitalize its technological expertise as well as its relational capital with some ship buyers. However, market niches eventually fill up and it becomes time to capitalize the experience in new international markets, as the company did in the 1990s with projects like the VAKA fishing vessel or the seiners for Liberia.

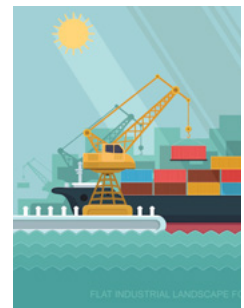
Nevertheless, the cyclical nature of the demand in the industry can hamper the opportunities to expand to known technological fields or to serve known clients. This was the situation that the firm faced in the 1990s, when it had no choice but to reinvent itself by bidding for projects entailing risks in both dimensions (i.e. technological and relational). Although facing this situation is inevitable, the key in these cases is to try to take advantage of the growth opportunities associated to new projects. Indeed, although these projects can become a source of conflicts, as happened in the case of the Sea Cloud II, they can also lead to new projects, as happened with the relationship with Østensjø Rederi. This relationship started with two tugboats. They were followed by the EDDA FRAM, which entailed a high technological risk because it was the first PSV. Nonetheless, the firm had the guarantee of the existing relational capital. This project was a great milestone for the company because it consolidated the relationship with the firm's best client so far, which had ordered more PSVs, tugboats and, more recently, Offshore Wind Farm Vessels. This last project did not only allow maintaining the relational capital with the client, but it also opened a new field for the company. The experience of Gondán with PSVs shows that new

fields generate important growth opportunities both with the buyer and with other buyers interested in the same type of vessel. This case and other anecdotal evidence suggest that new projects for new clients can be considered as an investment in the future. For instance, the expansion of Duro Felguera (a Spanish engineering firm) as a turnkey contractor of combined-cycle power plants also illustrates this fact. This firm accumulated its first experience in this field in a first project in Colombia in 1993, which was followed by many other projects in this field for many other clients in different countries (Guillén and García-Canal, 2010).

6. CONCLUSIONS

The main risks faced by turnkey contractors are related, on the one hand, to their capacity of correctly executing the project in due course (technological risk) and, on the other hand, to the existence of a cooperative attitude on the side of the client or the lack of thereof (relational risk). In this paper I analyze the role played by previous cooperative relationship and technological expertise in reducing these risks and guiding these firms' right corporate development. Based on the analyzed case, two main conclusions arise:

1. The corporate development of turnkey contractors does not necessarily require them to be continuously taking leaps into the unknown (projects in new fields for new clients), but to entering into (path dependent) virtuous development cycles in which the accumulated technological and/or relational capital could be exploited. A balanced corporate development should lead them to bid for projects for trusted buyers and/or within the technological areas where they have relevant experience. In these cases, the risk to be assumed falls within the realms of what is reasonable.
2. These cycles may eventually become exhausted in such a way that trusted clients and known projects cannot be driving the development of the firm anymore, as happened to Gondán in the 1990s. It is at this point when firms enter into a critical stage in which they must undertake projects to accumulate project execution capabilities in new fields with a strong potential while developing relational capital with new clients. That is why when selecting projects in new fields and with new clients firms must take into account the future potential of the new field and/or the new client. In other words, these new projects must be considered as an investment in a new technological niche and/or in a new client.



These conclusions have important implications for the managerial practice, as they can be used to guide the choice of these firms' projects. The paper is based on just one single case, and this is its main limitation. However, the fact that the analyzed case is representative of the challenges faced by these firms coupled with its compatibility with other anecdotal evidence, allow for the extrapolation of its conclusions to other turnkey contractors. In this way, one variable that deserves a special attention is the degree to which the project can be moved. This is a critical variable, as turnkey contractors that build on foreign soil assume a higher relational risk because of site specificity (Williamson, 1979). Received theory suggests that firms that build on foreign soil must be more concerned with relational risk than the remaining turnkey contractors, especially when the quality of institutions in the host country is weak (Henisz and Williamson, 1999). Another variable to be analyzed in future studies is ownership structure. Previous research on family firms suggests that the family acts as a repository of the relational capital accumulated between the firm and its partners (Colli et al., 2013). In this way, family firms, like the ones analyzed in this paper, would have an edge in these industries over the other turnkey contractors when it comes to build and leverage relational capital. Future research could test these hypotheses.

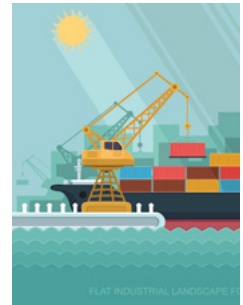


APPENDIX. Case study protocol

When analyzing the case, I tried to answer the following research questions: 1. What are the firm's competitive advantages?; 2. Which is its business model?; 3. What was the evolution of its project portfolio regarding technological complexity and the identity of the buyers?; 4. What is the underlying logic in the evolution of its project portfolio?; and 5. What are the firm's future prospects of growth and development?

The procedure for information gathering and processing, based on Doz (1996), Yin (1994), and Eisenhart (1989), was the following:

1. An initial report was prepared based on secondary data (i.e. books and articles, press clippings and corporate reports). This report was a first approximation to the firm's strategy and business model.
2. I interviewed Álvaro Platero, General Manager of the company. This interview allowed me to validate and complete the information of the initial report, and to gather additional data and information on my research questions. Later, I held one or more interviews with the Factory Director, Projects Director, Financial & Managing Director, and the Commercial Manager.
3. After the round of interviews I wrote a first version of the case, which was submitted to the company for a final check.
4. After receiving the suggestions of the company, the definitive version of the case was written.



REFERENCES

- Amsden, A. H. and T. Hikino (1994). "Project Execution Capability, Organizational Know-How and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization". *Industrial and Corporate Change* 3(1), 111-147.
- Ariño, A. and De La Torre, J. (1998). "Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures". *Organization Science*, 9, 306-325
- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Book
- Buckley, Peter J., and Mark Casson (1988). "A theory of co-operation in international business" en *Cooperative strategies in international business*. F. Contractor and P. Lorange (eds), 31-53. Lexington, MA: Lexington Books.
- Colli, A., E. García-Canal, and M. F. Guillén (2013). "Family Character and International Entrepreneurship: A Historical Comparison of Italian and Spanish 'New Multinationals'." *Business History* 55 (1), 119-138.
- Cho, D. S. and M. E. Porter (1986). "Changing global industry leadership: The case of shipbuilding", en Porter M. E. (ed.) (1986). *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 539-567.



Davies, A. (2004). "Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach". *Industrial and Corporate Change*, 13 (5), 727-756

Davies, A., Brady, T. and Hobday, M. (2007). "Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator". *Industrial Marketing Management*, 36 (2), 183-193.

Davies, A. and Brady, T. (2016). "Explicating the dynamics of project capabilities". *International Journal of Project Management* 34 (2), 314-327.

Doz, Y.L. (1996). "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?". *Strategic Management Journal*, 17 (sp. issue.), 55-83.

Dyer J. and W. Chu (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science* 14(1), 57–68.

Dyer J. and H. Singh (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review* 23: 660-679.

Eccles, R. (1981). "The quasifirm in the construction industry". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2: 335-357.

Eisendhart, K.M. (1989). "Building theories from case studies research". *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.

García-Canal, E., Valdés-Llaneza, A. and A. Ariño (2003). "Effectiveness of dyadic and multi-party joint ventures. *Organization Studies*". 24, 743-770.

Guillén, M. and E. García-Canal (2010). *The New Multinationals: Spanish Firms in a Global Context*. New York: Cambridge University Press.

Guisado Tato, M., Vila Alonso, M., and Ferro Soto, C. (2002). "Estado de la cuestión de la construcción naval gallega: los nuevos factores de competitividad". *Revista Galega de Economía* 11 (1), 1–21.

Henisz, W. and O. Williamson (1999). "Comparative Economic Organization. Within and Between Countries". *Business and Politics*, 1 (3), 261 – 276.

Hobday, M., Davies, A. and Prencipe, A. (2005). "Systems integration: a core capability of the modern corporation". *Industrial and Corporate Change* 14 (6), 1109–1143.

Kamuriwo, D.S. and C. Baden-Fuller (2016). "Knowledge integration using product R&D outsourcing in biotechnology". *Research Policy* 45, 1031-1045.

Madhok A. and Tallman, S. B. (1998). 'Resources, transactions and rents: Managing value in interfirm collaborative relationships'. *Organization Science*, 9, 326-339.

Manning, S. and J. Sydow (2011). "Projects, paths, and practices: sustaining and leveraging project-based relationships". *Industrial and Corporate Change*, 20(5), 1369–1402.

Masten, S. E., J. W. Meehan Jr. and E. A. Snyder (1991). "The costs of organization". *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7: 1-25.

Mesquita, L., and Brush, T.H. (2008). 'Untangling safeguard and production coordination effects in long-term buyer-supplier relationships'. *Academy of Management Journal*, 51 (4), 785-807.

Ocampo, J. (2016). "Pequeños, familiares y competitivos: astilleros y construcción naval en Asturias (c. 1750-2015)". *Investigaciones de Historia Económica - Economic History Research*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ihe.2016.07.017>

Pavitt, K. (2003). "Specialization and systems integration: Where manufacture and services still meet", en A. Prencipe, A. Davies, M. Hobday (eds.). *The Business of System Integration*. Oxford University Press, Oxford, UK, 78-91.

Platero, M. J. (2014). "Astilleros Gondán". Documento no publicado.

Sánchez Blanco, J. (1992). *Crédito social pesquero*. Madrid: Ministerio de Agricultura y Pesca.

Swan, J., Goussevskaia A., Newell, S., Robertson, M., Bresnen, M. and Obembe, A. (2007). "Modes of Organizing Biomedical Innovation in the UK and US and the Role of Integrative and Relational Capabilities". *Research Policy* 36(4), 529-547.

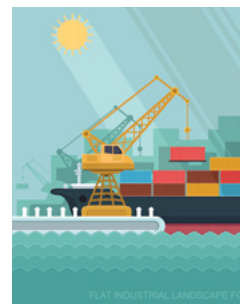
Valdaliso, J.M. (2005). "La industria de construcción naval y los mercados exteriores durante el Desarrollismo franquista". VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica (Santiago de Compostela)

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.) Beverly Hills: Sage.

Williamson, O. E. (1979). "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, 22, 233-262.

NOTES

1. **Acknowledgments:** I thank Álvaro Platero, María José Platero, Ceferino Ron, Luis Cotarelo, Iván Artime and Daniel Scavuzzo for the time dedicated to this Project and their willingness to share information on Astilleros Gondán, SA. I also thank Fundación Valdés-Salas and, especially, professor Joaquín Lorences for their encouragement and support to carry out this Research Project. This article has also benefited from the financial support of the Spanish Ministerio de Economía y Competitividad (Project ECO2013-46235-R) and from the comments and suggestions of Ana Valdés, Raquel García-García and Laura Fernández-Méndez.
2. Contact author: Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Oviedo; Avda. del Cristo s/n; 33071 Oviedo; Spain
3. For instance, improper execution of guarantees, non-payment of an exportation contract, unjustified termination of a contract, or specific risks of civil work contracts, among others.
4. For more details on the historical context and industry conditions at the time in which the company was formed, see Ocampo (2016).
5. Mr. Díaz Madarro left the company to lead the project of Astilleros Armón, which he would later abandon.
6. Construnaves was dissolved in 2003.
7. For more details, see Sánchez Blanco (1992).
8. In parallel with the expansion to international markets, the company's corporate development was completed in 2009 by building a factory to build ships with hulls of fiber, like recreational or working vessels. Since then, several patrol boats have been built there for the Spanish Guardia Civil, which performs, among other security functions, coast guard duties.
9. This system is based in a cyclorotor that spins around a vertical axis, having several blades of variable position that allow quick changes of direction.





Esteban García-Canal²
Universidad de Oviedo
✉
egarcia@uniovi.es

Riesgos tecnológico y relacional y desarrollo de las empresas contratistas llave en mano. El caso de Astilleros Gondán en la construcción naval¹

Technological and relational risks and the corporate development of turnkey contractors. The case of Astilleros Gondán in shipbuilding

I. INTRODUCCIÓN

A diferencia de los bienes de consumo, que se suelen dirigir a mercados de gran amplitud, los bienes industriales se venden en mercados estrechos en los que hay un elevado nivel de adaptación a las necesidades particulares de los clientes. Tanto es así que en estas industrias en las que se trabaja por proyectos se ha producido una división del trabajo por la que unas empresas se especializan en el núcleo tecnológico y otras en la labor de adaptación (Pavitt, 2003; Hobday et al., 2005; Kamuriwo y Baden-Fuller, 2016). Estas últimas negocian con los clientes soluciones llave en mano, asumiendo el compromiso de realizar el proyecto por un precio, con unos niveles de calidad y en un plazo determinado (Davies, 2004; Davies et al., 2007; Davies y Brady, 2016).

A la hora de analizar los factores clave de la competitividad de estas empresas, la literatura previa se ha centrado en las denominadas



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Los contratistas llave en mano asumen durante la ejecución de sus proyectos un doble riesgo. De un lado, el de no ser capaces de ejecutar satisfactoriamente los mismos en términos de coste, calidad y/o plazos de entrega. De otro, el de que su cliente adopte una actitud inflexible en la renegociación de los proyectos aprovechándose de las inversiones específicas realizadas por la empresa. Utilizando como evidencia empírica el caso de Astilleros Gondán, SA, el trabajo muestra el papel que desempeñan las capacidades de ejecución de proyectos y el capital relacional acumulado con los clientes en la reducción de los riesgos antes mencionados. El análisis realizado muestra que la clave en la gestión de estas empresas es entrar en ciclos de desarrollo que permitan aprovechar el capital técnico y relacional acumulado, en vez de estar siempre ejecutando nuevos tipos de proyecto para nuevos clientes.

EXECUTIVE SUMMARY

Turnkey contractors face a double risk when executing their projects. On the one hand, the risk of failing to meet the requirements of cost, quality, and delivery time agreed with the client. On the other hand, a relational risk caused by the specific investments made by the contractor. Using the case of Astilleros Gondán, SA as empirical evidence, this paper analyzes the role played by project execution capabilities and relational capital in managing the aforementioned risks. Our analysis shows that the key factor when managing these companies is capitalizing on project execution capabilities and relational capital by trying to execute similar projects and/or working with trusted clients.

...en este trabajo se analiza cómo las capacidades de ejecución de proyectos y el capital relacional acumulado con los clientes interaccionan a la hora de explicar el desarrollo corporativo de las empresas contratistas de proyectos llave en

capacidades de ejecución de proyectos (Amsdem y Hikino, 1994; Davies y Brady, 2016). Como muchos contratistas llave en mano no desarrollan la tecnología que incorporan en sus proyectos, sus ventajas competitivas están vinculadas a la labor de integración eficiente de los sistemas suministrados por otras empresas y su adaptación a las necesidades de los clientes. Por esta razón, el riesgo que asume el contratista llave en mano está relacionado con la experiencia acumulada relacionada con el proyecto a realizar. Este riesgo, que podría ser calificado como tecnológico, ha sido ampliamente analizado en la literatura, normalmente puesto en relación, expresa o tácitamente, con las capacidades de ejecución de proyectos.

Sin embargo, existe otro riesgo de naturaleza diferente, y que es el que podríamos denominar como relacional. Este último está relacionado con el comportamiento aprovechado del cliente negándose a reconocer circunstancias sobrevenidas que dificulten la correcta ejecución del proyecto o a dar su conformidad a los trabajos realizados para forzar una renegociación de las condiciones. Ciertamente, el hecho de que la relación entre proveedor y cliente pueda repetirse en el futuro también incorpora a la relación aspectos de los contratos relacionales, de tal forma que la confianza acumulada entre las partes sirve también de garantía del intercambio, complementando el papel del contrato (Dyer y Singh, 1998). Con todo, en la literatura sobre gestión de proyectos apenas se ha analizado este tipo de riesgos y el papel de la confianza y la cooperación en su gestión. Se han analizado el papel de las relaciones colaborativas a la hora de configurar la estructura de actores que permite ejecutar un proyecto, así como movilizar una dotación de recursos a la medida de un proyecto (Swan et al., 2007; Manning y Sydow, 2011). No obstante, el papel de dichas relaciones cooperativas y el capital relacional a la hora de mitigar los riesgos relacionales y su interacción con las capacidades de ejecución de proyectos no ha sido analizado. Este es un vacío en la investigación de cierta relevancia, pues una gestión adecuada del riesgo en estas empresas requiere prestar atención a ambas dimensiones. Por esta razón, en este trabajo se analiza cómo las capacidades de ejecución de proyectos y el capital relacional acumulado con los clientes interaccionan a la hora de explicar el desarrollo corporativo

de las empresas contratistas de proyectos llave en mano. Como evidencia empírica se utiliza el caso de Astilleros Gondán, SA, una de las empresas más dinámicas del sector en España. Del análisis de este caso, se deriva una matriz que clasifica los proyectos en función de sus niveles de riesgo tecnológico y relacional. A partir de ella, se identifican las secuencias óptimas de desarrollo de los contratistas llave en mano, de tal forma que se aproveche el capital tecnológico y/o relacional acumulado.

2. LA INTERACCIÓN ENTRE LOS RIESGOS TECNOLÓGICO Y RELACIONAL EN LOS CONTRATISTAS LLAVE EN MANO

Los proyectos que ejecutan los contratistas llave en mano oscilan entre dos extremos de un continuum compuesto por proyectos completamente nuevos y proyectos totalmente repetitivos (Davies y Brady, 2016). Ambos extremos suelen ser poco probables. Un proyecto totalmente repetitivo no es habitual porque cada cliente busca una solución a la medida. Por otra parte, es difícil que un cliente asigne un proyecto a un proveedor sin ninguna experiencia relacionada con el campo en cuestión. El hecho de que los proyectos sean asignados con una lógica competitiva y que los clientes busquen garantías de que el proveedor pueda ejecutar satisfactoriamente el proyecto hace que tenga más posibilidad en la adjudicación una empresa con experiencia acreditada. Es por esta razón que la experiencia acumulada en el pasado es un activo valioso para estas empresas. Sin embargo, nuevos desarrollos tecnológicos o cambios en la demanda final de sus clientes tradicionales pueden devaluar el valor de dicho conocimiento, forzando a la empresa a reinventarse, adentrándose en nuevos campos y asumiendo mayores niveles de riesgo.

Así pues, el riesgo que asume la empresa contratista varía en función de su grado de experiencia relacionada con el proyecto. Cuanta menor sea su experiencia más difícil es realizar una correcta planificación para que el proyecto se pueda ejecutar en tiempo y forma, así como identificar las contingencias que deben ser contempladas en el contrato para proteger sus intereses. No obstante, el hecho de que durante el transcurso de la relación el contratista realice inversiones específicas hace que exista también un riesgo relacional, pues renegociaciones del contrato una vez iniciado el proyecto se ven dificultadas por las inversiones

PALABRAS CLAVE

Capacidades de ejecución de proyectos, contratistas llave en mano, capital relacional, construcción naval..

KEY WORDS

Project execution capabilities, turnkey contractors, relational capital, shipbuilding industry.



específicas realizadas (Williamson, 1979), que dificultan que la relación se pueda romper sin sufrir importantes pérdidas.

El riesgo relacional se reduce cuando la empresa ya ha trabajado en el pasado con el cliente. La experiencia acumulada con el mismo le permite calibrar a la empresa sus pautas de comportamiento, al tiempo que permite generar una confianza para futuros proyectos (García-Canal et al., 2003). Por otra parte, al tratarse de una relación recurrente, la denominada sombra del futuro (Axelrod, 1984) — esto es, las expectativas de negocio futuro que se perderían ante comportamientos no cooperativos— incentiva al cliente a cumplir sus compromisos. El denominado enfoque relacional de las alianzas (Dyer y Singh, 1998; Madhok y Tallman, 1998; Mesquita y Brush, 2008) pone su acento en cómo son los procesos que llevan al desarrollo de relaciones cooperativas y la generación de confianza. La idea central es que las partes implicadas en estas relaciones se abstienen de optimizar sus intereses en todas las interacciones con el resto. Esta actitud cooperativa es denominada como mutua contención (Buckley y Casson, 1988) y puede ser entendida como una inversión en la relación (Ariño y de la Torre, 1998; Madhok y Tallman, 1998). Las relaciones cooperativas recurrentes así desarrolladas benefician a la relación no sólo por el desarrollo de confianza por sí misma, sino que gracias a ésta las partes están más dispuestas a intercambiar información y con el tiempo desarrollan un conocimiento específico sobre el cliente que favorece la ejecutoria del proveedor en el futuro (Dyer y Singh, 1998; Dyer y Chu, 2003).

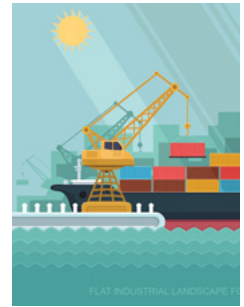
Ambos tipos de riesgo, el tecnológico y el relacional (o transaccional), interaccionan entre sí, pues cuanto mayor es el primero mayor margen existe para el segundo. En efecto, en los proyectos con riesgo tecnológico alto en los que la empresa no tiene experiencia relevante con la tecnología, le es más difícil anticipar las contingencias que le dejarían expuesto a la buena voluntad de su cliente. En este contexto, si la empresa cuenta con un conocimiento y una confianza acumulada con el socio, existe una base sólida para asumir ese riesgo tecnológico. No obstante, si no existe una confianza acumulada con el cliente, el riesgo que asumiría la empresa sería muy elevado. Es importante resaltar en este contexto que el riesgo relacional no se elimina completamente a través de instrumentos de cobertura de riesgo. La expansión internacional de los contratistas llave en mano ha venido impulsada por el desarrollo

de instrumentos de cobertura de los riesgos comerciales y políticos³. No obstante, en todas estas pólizas siempre quedan excluidas las obligaciones discutidas o impugnadas por la contraparte extranjera, a causa del incumplimiento del contrato, salvo que la empresa justifique que no ha habido incumplimiento por sentencia judicial, laudo arbitral o cualquier medio de prueba admisible. No resulta fácil ni inmediato, por tanto, justificar que no ha habido incumplimiento. Así pues, el reto al que se enfrentan los contratistas llave en mano es el de cómo gestionar ambos tipos de riesgos sobre la base de que, de un lado, el presupuesto de cada proyecto es muy elevado y las posibles pérdidas son muy cuantiosas; y, de otro, las necesidades de los clientes son cambiantes y discontinuas en el tiempo.

3. METODOLOGÍA

Como contexto de investigación para tratar de dar respuesta a la pregunta de investigación de este trabajo se ha tomado la industria de construcción naval. Las empresas de construcción naval son un tipo especial de organización orientada a la producción por proyectos. Este tipo de organizaciones desarrollan proyectos a la medida del cliente produciendo una o pocas unidades de cada artículo, con plazos de ejecución largos, que pueden llegar a varios años.

Aunque en el pasado estaban muy integradas verticalmente, en la actualidad estas empresas suelen estar integradas en redes compuestas por proveedores, diseñadores y clientes (Masten et al., 1991). La empresa de construcción naval actúa en este sentido como un integrador de sistemas, ofreciendo un producto a la medida del cliente a partir de elementos y subsistemas proporcionados por otros miembros de la red. Esta labor de integración es compleja (Eccles, 1981; Masten et al., 1991) y de hecho constituye la base de la competitividad de estas empresas (Davies y Brady, 2016). Lo relevante de este modelo de negocio es que el constructor naval asume el riesgo de la operación (Masten et al., 1991), puesto que, una vez adjudicado el contrato en una puja competitiva, se compromete a entregar el barco en el plazo estipulado, por un precio determinado y construido conforme a las especificaciones del cliente y los criterios de calidad establecidos en el contrato, que normalmente se vinculan a los estándares establecidos por sociedades de clasificación. Todo lo que no sea ajustarse a esos



parámetros conlleva quebrantos importantes para la empresa. Esta es la razón por la que se plantea el doble riesgo al que se hacía mención anteriormente. El riesgo tecnológico hace referencia a la probabilidad de que no se puedan cumplir las condiciones establecidas de precio, plazos y calidad. El riesgo relacional se manifiesta principalmente en la inflexibilidad de la empresa para introducir cambios y ajustes en el proyecto. En realidad, la relación del astillero con el cliente (el armador) es muy estrecha durante todas las fases de ejecución del proyecto. Como para el cliente el barco suele ser su inversión más importante en activos, éste dedica mucho tiempo y recursos a supervisar el proceso de construcción (Cho y Porter, 1986). El grado de cooperación o confrontación que exista en esta relación de supervisión condiciona notablemente el correcto desarrollo del proyecto.

El caso de estudio seleccionado es Astilleros Gondán, SA. Se trata de una empresa representativa de los medianos astilleros españoles que han superado la reconversión del sector a través de un cambio estratégico que le ha permitido expandirse con éxito a los mercados internacionales. El análisis se ha realizado siguiendo el protocolo que se detalla en el **ANEXO I**.

4. EL CASO DE ASTILLEROS GONDÁN, SA

4.1 Astilleros Gondán: Antecedentes y trayectoria inicial⁴

Astilleros Gondán, SA es una empresa familiar de construcción naval fundada por D. Francisco Díaz Martínez en 1925. El fundador había aprendido de su padre el oficio de carpintero de ribera. Posteriormente, tras emigrar a Argentina, adquiere allí la categoría de oficial carpintero. Ya regresado a España, observa la oportunidad de fabricar embarcaciones de pesca con motor, fundando la empresa, que se ubica en el muelle de Figueras (Asturias), en la ría del Eo.

Durante las primeras décadas en el astillero se construye una amplia variedad de embarcaciones para clientes de muy diverso tipo y en paralelo se van ampliando progresivamente las instalaciones. Con ello, la empresa adquiere experiencia en la ejecución de proyectos en una diversidad de embarcaciones para fines de pesca, de recreo, cabotaje, o, incluso, de uso militar.

En los años 60, coincidiendo con el despegue económico en



el país, se suceden varios hitos que contribuyen al desarrollo de la empresa. Uno de ellos es que comienzan a construirse embarcaciones con casco de acero en lugar de madera, lo que provoca una reconversión en el astillero en cuanto a la forma de trabajar, el personal y las instalaciones. Un segundo hito es la expansión a través de la adquisición de Astilleros Neptuno en Valencia y la creación de Astilleros de Huelva. Aunque en la actualidad estos astilleros ya no forman parte del grupo familiar, con ellos D. Francisco expandiría su actividad por todo el territorio nacional en esta época. Un tercer hito es la creación de una oficina técnica junto con la incorporación a la empresa de D. Francisco Díaz Madarro, hijo del fundador, tras culminar sus estudios de ingeniería naval. Díaz Madarro ejercería la dirección técnica del astillero hasta el año 1974⁵, siendo sustituido por D. Ceferino Ron, actual Director de Factoría de la compañía. Todos estos hitos, junto con el despegue de la demanda de pesqueros, favorecida por el fácil acceso a financiación pública, contribuyen a que el astillero experimente un notable crecimiento durante los años 70. La fabricación de barcos de acero era más intensiva en capital y permitía una mayor racionalización de la producción, lo que también se vio favorecido por la mayor homogeneidad de los barcos que se contrataban, siendo en su mayor parte pesqueros de arrastre. Entre 1970 y 1978 la compañía experimenta un crecimiento notable construyendo un total de 74 pesqueros para diversos armadores españoles, en su mayor parte arrastreros por popa-congeladores. A finales de los años 70, coincidiendo con la crisis económica que acompaña a la transición política en España, la demanda nacional de pesqueros comienza a caer. Para contrarrestar el efecto de la crisis, la empresa empieza a exportar a través de la asociación Construnaves (Asociación de Constructores Navales Españoles). Esta asociación había sido creada en 1959 con la finalidad de proporcionar un servicio técnico comercial a los astilleros que favoreciese las exportaciones⁶. En su mayor parte, éstas estaban vinculadas a operaciones en las que intervenían los gobiernos (Valdaliso, 2005).

De la mano de Construnaves, la empresa da sus primeros pasos internacionales. A finales de los años setenta se empezó a exportar barcos de pequeña dimensión (aproximadamente 15 metros de eslora) para Irak y Senegal, con un total de 10 barcos para cada país entregados entre 1978 y 1979. Adicionalmente, entre 1979 y





1985 el astillero exportó 26 barcos a países como Argentina (2), Tunes (2), Méjico (2), Argelia (4), Angola (9) y Gabón (7).

El mercado nacional de pesqueros-arrastreros se recupera posteriormente en los años ochenta. Los barcos van ganando en dimensión y sofisticación, incorporando más equipamiento, como sistemas electrónicos de detección de pesca, por ejemplo. Un hito importante en este sentido fue la construcción del barco Puente Pereiras, entregado en 1983. Este barco era de una dimensión superior a los que se venían construyendo anteriormente, lo que obligó a ampliar la grada y a realizar ajustes en el proceso productivo. Sirvió además para forjar una relación comercial con el armador, José Pereira. En su primer encargo, éste había contratado inicialmente el casco del buque. No obstante, durante este proceso pudo comprobar la buena ejecutoria del astillero, en el que se estaban construyendo simultáneamente dos arrastreros para Méjico. Una vez comprobada la solvencia técnica del astillero, contrató también la finalización del buque, al que siguieron cuatro barcos más durante la década.

4.2 El relevo generacional y el cambio estratégico

En 1987 se incorpora formalmente a la empresa, tras finalizar sus estudios de ingeniería naval, D. Álvaro Platero Díaz, hijo de D^a Josefina Díaz Madarro y nieto del fundador. En 1991 fue nombrado administrador solidario, junto con su abuelo; y en 1995, tras fallecer éste, asumiría en solitario la dirección de la empresa.

Esta incorporación abre una nueva etapa en la empresa en un momento propicio para el cambio. Aunque el astillero se encontraba en ese momento con una buena situación financiera, su estructura y métodos de trabajo presentaban diversos problemas y deficiencias. Entre los problemas más acuciantes que urgía solucionar, cabe señalar los siguientes:

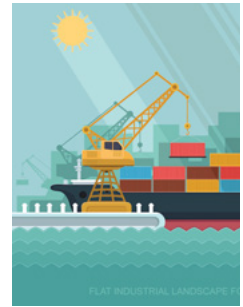
- Métodos de trabajo obsoletos y escaso aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Así, por ejemplo, el corte del acero se realizaba manualmente, en vez de utilizar máquinas de control numérico.
- Excesiva integración vertical, que originaba ineficiencias. Gran cantidad de actividades se realizaban internamente, lo que llevaba a que las máquinas, los materiales y el personal no se aprovecharan eficientemente.
- Niveles de absentismo elevados, superiores al diez por ciento.

- Poco desarrollo del área financiera. Ésta estaba llamada a cobrar una creciente importancia, máxime cuando el esquema habitual de financiación vinculada al Crédito Social Pesquero, que financiaba ventajosamente la construcción de pesqueros por parte de armadores españoles⁷, desaparecía y, en todo caso, no era viable para las exportaciones.

Para solucionarlos se introducen varios cambios en la estructura y procesos del astillero para replicar la forma de funcionamiento y niveles de eficiencia de los astilleros más avanzados:

- Se introducen nuevos métodos y técnicas de trabajo, adoptándose una fabricación modular por bloques. Los bloques eran montados en un primer momento en el taller y luego se ensamblaban en la grada mediante soldadura para conformar el casco. También se modernizó la infraestructura para facilitar el trabajo, así como los sistemas de prevención de riesgos laborales.
- Se refuerza la oficina técnica, incorporando un mayor número de ingenieros navales, así como las más avanzadas tecnologías de diseño, como el programa informático FORAN, específico para la construcción naval, que agilizaban el desarrollo de los proyectos.
- Se externalizan progresivamente hacia empresas especializadas las actividades auxiliares para las que no había carga de trabajo suficiente, intentando mantener relaciones colaborativas con ellas. Este proceso culmina en 2007, momento en el que se externalizan completamente las áreas de carpintería y acomodación, pintura e instalación eléctrica sobre la base de un modelo de “subcontratación llave en mano”. Con tales empresas existe una estructura de contrato similar a la que se da con el cliente en cuanto a avales, garantías y formas de pago. En general, se trata de mantener una relación a largo plazo con ellas. En paralelo a este cambio, se introduce en el organigrama la figura del Jefe de Compras.
- Se realizaron ajustes en la plantilla tratando de mantener y seleccionar a personas comprometidas con la empresa. El carácter cíclico de la demanda facilitó dichos ajustes.
- Se introduce en el organigrama la figura del Director Financiero, que asume D. Luis Cotarelo desde 1993.

Estos cambios organizativos permitían mejorar los niveles de eficiencia de la empresa, reduciendo el diferencial que existía con





otros astilleros, al tiempo que se ganaba en flexibilidad. No obstante, se hacía necesario también redefinir el modelo de negocio, pues, sólo con ellos, la empresa no conseguía desmarcarse de su competencia. Por ello, estos cambios organizativos se integran dentro de un cambio estratégico dentro del astillero, por el que se le reorienta para competir en los mercados internacionales en los segmentos que valoran en mayor medida la calidad y la adaptabilidad a las necesidades del cliente que el bajo coste. Ya desde finales de la década de los 70 y principios de los 80 en la industria se venía produciendo una competencia en precios, debido a factores como la introducción de nuevas tecnologías o la aparición de competidores de países emergentes (Cho y Porter, 1986; Guisado Tato et al, 2002). En paralelo el mercado tradicional doméstico, se estaba agotando. En este escenario era difícil para Gondán ser competitivo en barcos standard, para cuya fabricación otros astilleros que contaban con mayor volumen y/o con menores costes laborales estaban en clara ventaja. Por esta razón, Gondan reorienta su estrategia para pasar a dirigirse hacia clientes que valoren su flexibilidad para adaptarse a necesidades especiales. Durante la década de los 90 la empresa comienza a trabajar mayoritariamente para los mercados internacionales. Un hito importante fue la construcción del pesquero VAKA para Islandia, que se entregó en 1991 y que llevaba aparejados varios retos, como el ser al mismo tiempo arrastrero y cerquero y estar reforzado para abrirse paso en el hielo. Fue, además, el primer barco que tuvo que superar los exigentes criterios de la sociedad de clasificación noruega DNV (Det Norske Veritas). También fue de importancia un pedido de cuatro atuneros/palangreros para el armador Pecheur Overseas Ltd. que, aunque operaban con bandera de Liberia por razones de conveniencia, actuaban en el mediterráneo con base en Trípoli. Estos barcos, que debían superar la clasificación Lloyd's Register, requerían un sistema de congelación sofisticado a -55°, pues la pesca iba a ir destinada al consumo en crudo en Japón. A estos barcos les sucedieron una diversidad de buques dirigidos a los mercados internacionales, tales como lanchas desembarco y patrulleras, con fines policiales y militares, así como diversos barcos pesqueros de características especiales. Los mercados de destino en esta época eran diversos y entre 1991 y 1997, además de para Islandia y Liberia, se construyó para Kenia (5 buques), Grecia (3), Nueva Zelanda (1) y Rusia (1). En esta etapa los barcos para la

exportación ya eran contratados al margen de Construnaves, lo que permitió a la empresa acumular también importantes capacidades de negociación.

A finales de los años 90 el modelo de negocio de Gondán experimenta una evolución. Por aquél entonces, los principales cambios organizativos ya estaban implantados, y Gondán enfoca su actividad hacia barcos adaptados a clientes con necesidades singulares, que busquen barcos caracterizados por utilizar desarrollos tecnológicos de última generación que requieran una integración compleja. Este desarrollo se comenta en el apartado siguiente.

4.3 El desarrollo del modelo de negocio a través de los proyectos recientes

El modelo de negocio actual de Gondán se consolida con tres proyectos que marcaron el rumbo de la compañía, debido a que señalizaban su capacidad de realizar proyectos más ambiciosos y complejos que los realizados hasta el momento: el SEA CLOUD II, el MV DA BFAR, buque escuela-oceanográfico para Filipinas y el NORTIND, primer pesquero para Noruega. Todos estos proyectos fueron realizados para empresas con las que no existía relación previa y contaban con un nivel de sofisticación y complejidad superior a los proyectos realizados en el pasado.

El SEA CLOUD II fue un barco crítico para el desarrollo de Gondán. Se trataba de un barco velero de grandes dimensiones destinado a operar como crucero de lujo, un tipo de embarcación completamente nuevo para la compañía. Este barco, entregado en 2000, supuso un reto para la compañía no sólo por su complejidad técnica y los elevados niveles de calidad que exigía el uso al que se iba a destinar el barco, sino por tratarse de un armador no conocido y con el que no existía una relación previa de confianza. De hecho, no hubo una relación colaborativa con él durante la fase de construcción, lo que dificultó el desarrollo del proyecto. En efecto, el cliente se mostró inflexible en todas y cada una de las especificaciones del contrato, sin avenirse a soluciones que salvaguardaran los intereses de las dos partes. Esto provocó varios problemas que al final pudieron solventarse de forma satisfactoria. En todo caso, el proyecto situó al astillero como capaz de ejecutar proyectos complejos con un elevado estándar de calidad. De hecho, en un proyecto futuro, el GEOSEA, el contacto inicial con el





cliente vino del instalador eléctrico del SEA CLOUD II.

El MV DA BFAR, entregado en 1999, era un barco construido para Filipinas cuya principal complejidad venía por el uso al que iba destinado: buque oceanográfico y escuela de pesca. De este modo, el barco integraba equipos de oceanográfico y además permitía cuatro maniobras de pesca (arrastre, cerco, palangre y volanta), cuando lo normal es que permitieran una o dos. Este buque se benefició de financiación FAD (Fondos de Ayuda al Desarrollo).

Pero el revulsivo principal del desarrollo reciente de Gondán viene del mercado noruego. Noruega viene siendo un mercado muy importante para Gondán, puesto que no sólo acumula un elevado porcentaje de su facturación, sino por el refrendo que supone para la imagen de la empresa el haber triunfado en ese mercado. En efecto, Noruega tiene unos armadores muy exigentes en términos de calidad, así como unos productores locales de mucho nivel. Aunque los productores locales se ven penalizados por unos costes laborales superiores (la mano de obra supone un porcentaje importante del presupuesto total), éstos habían respondido a este reto deslocalizando actividades como la fabricación de cascos. Por estas razones, la entrada en este mercado no era fácil. No obstante, como la empresa ya había mostrado su capacidad para ajustarse a las exigentes normas de la Sociedad de Clasificación Noruega DNV, con el pesquero VAKA realizado para Islandia, decidieron acometer el mercado noruego. El primer proyecto fue el NORDTIND, entregado en 1998. Los pesqueros de Noruega eran mucho más complejos que los fabricados para España: tenían mucha más capacidad porque eran buques factoría, donde se cortaba y congelaba el pescado, en un proceso mecanizado. Por todo ello, estos barcos incorporaban mucha más maquinaria con un mayor nivel de automatización y mecanización. Asimismo, tenían una mayor sofisticación técnica, incluyendo motores de más potencia y, debido al entorno en el que se desenvolvían, eran buques rompehielos. A este buque le siguieron otros cuatro arrastreros más, uno de ellos para el mismo armador que el inicial, que encargó una réplica del NORTIND.

Tras introducirse en el mercado de pesqueros noruego, la empresa estaba en condiciones de conseguir encargos en los mercados más exigentes. A partir de entonces fueron acometiendo proyectos con un creciente nivel de complejidad. Entre los principales proyectos realizados a partir de ese momento cabe señalar por su

grado de innovación, los que se muestran en el **Cuadro 1**. En el mismo aparecen el nombre del proyecto, el armador, los aspectos novedosos que incorporaba el proyecto (todos ellos suponían un nivel elevado de complejidad) y algún otro detalle relevante⁸.

Cuadro 1. **Proyectos emblemáticos recientes de Gondán**

BUQUE	ARMADOR(*)	TIPO	PRINCIPAL COM- PLEJIDAD TÉCNICA	OTROS
GEOSEA	Geoshipping AS*	Buque de apoyo a pla- taformas petrolíferas.	Sistema de posiciona- miento dinámico para permanecer inmóvil. Incorporar ROV (<i>remotely operated vehicle</i>), un submari- no no tripulado por operación remota.	El contacto inicial para la construcción de este barco vino por el instalador eléctrico del SEA CLOUDII.
VELOX/TE- NAX	Østensjø Rederi*	Remolcadores	Sistema de propulsión VOITH, que permiten variar rápidamente la dirección.	Primer encargo para un cliente que se con- virtió en el cliente de referencia en Noruega, Østensjø Rederi.
EDDA FRAM	Østensjø Rederi	<i>Supply</i> : buque de su- ministro a plataformas petrolíferas.	Diversidad de tanques independientes para almacenar diferentes tipos de suminis- tros para y desde la plataforma, así como espacio para cargar contenedores en la cubierta. Un único sistema de comando con 5000 puntos de control.	
STRIL MERKUR	SIMON MOK- STER*	<i>Field support vessel</i> (buque que al mismo tiempo podía actuar como <i>supply</i> , remolca- dor y rescate).	Gondán no había fabricado un buque que desempeñase las tres funciones simultá- neamente. Propulsión diésel-eléctrica con dos líneas de eje que podían ser propulsa- das vía diésel, eléctrica o ambas.	Primer barco para el armador noruego SIMON MOKSTER, que era competidor de Østensjø Rederi, y para el que se cons- truyeron dos barcos más.

EDDA FERD	Østensjø Rederi	Supply: buque de suministro a plataformas petrolíferas	Primera vez que se utiliza en el mundo el sistema Siemens blue drive, desarrollado conjuntamente por Siemens y el armador.	
DR. FRIDTJOF NANSEN	Instituto de Investigaciones Marinas de Noruega*	Buque oceanográfico	Al tratarse de un buque para el estudio del medio marino, debe ser silencioso y debe cumplir un reglamento de ruido radiado al agua.	
DUAL FUEL TUGS	Østensjø Rederi	Remolcadores	Motores que pueden utilizar como combustible diésel o gas LNG.	

(*) Figuran con un asterisco cuando se trata del primer proyecto para el armador.
Fuente: Gondán y elaboración propia.

Un primer detalle que se aprecia en el **Cuadro 1** es la importancia del capital relacional en el desarrollo de esta empresa. En este sentido resulta paradigmática la relación con el armador Østensjø Rederi. La relación comenzó con un proyecto de dos remolcadores entregados en 2005 y 2006 que incorporaban el sofisticado sistema de propulsión VOITH⁹. A este proyecto le siguió un barco de tipo *supply* (buque de suministro a plataformas petrolíferas), el EDDA FRAM. La complejidad de este tipo de barcos estriba en que incorporan una diversidad de tanques independientes para almacenar diferentes tipos de suministros para y desde la plataforma, así como espacio para cargar contenedores en la cubierta. Estaba pensado para operar en el Mar del Norte, por lo que debería ser capaz de abrirse paso en el hielo. Aunque todas las tecnologías ya existían y no habían sido desarrolladas por Gondán, la complejidad del proyecto estribaba en la integración, pues incluía muchos equipos que debían ser gestionados de una forma integrada. Este proyecto abrió un segmento de mercado importante pues le sucedieron cinco barcos adicionales de estas características y permitió consolidar la relación con Østensjø Rederi, empresa para la que actualmente se acaba de contratar la construcción del decimotercer barco. Es interesante resaltar, además, que Gondán no sólo realizó este tipo de proyecto para su cliente, sino para su principal competidor SIMON MOKSTER, para el que ha construido tres *supplies*.

En el momento de realización del trabajo de campo, la empresa acababa de firmar con el armador noruego de referencia, Østensjø Rederi, un contrato para construir un barco para dar servicio de mantenimiento a los parques eólicos situados en el Mar del Norte (proyecto UT 540 WP). Este proyecto, suscitó un debate interno en la empresa, pues planteaba ciertos problemas para cumplir con los plazos en términos de ocupación de grada y disponibilidad de recursos. No obstante, la empresa decidió comprometerse con este proyecto por las siguientes razones:

- a) el mercado de los buques de apoyo a plataformas petrolíferas no presentaba buenas perspectivas a corto plazo debido a que la caída del precio del petróleo ha paralizado las inversiones en extracción.
- b) Comenzaba a abrirse un nuevo mercado, el de los buques para el mantenimiento de parques eólicos offshore. Los armadores comenzaban a demandar un tipo de barco para estos propósitos que se ajustaba a lo que podría fabricar Gondán.
- c) En Østensjø Rederi se estaba produciendo un relevo generacional. Los contratos anteriores habían sido negociados con la anterior generación y se estimaba que perder este contrato podría poner en peligro encargos futuros del mismo tipo, tanto por no acumular una experiencia inicial como por perder cierta relación con el cliente.

La decisión de entrar en este nuevo segmento se ha visto recompensada por el hecho de que el armador acaba de hacer efectiva una opción de compra para otro barco gemelo.

4.4 La construcción de un barco como un proceso colaborativo

En Gondán se intenta que la construcción de un barco sea un proceso colaborativo con el armador. Por esta razón, el perfil ideal de cliente reúne características como la capacidad de interlocución (tratar siempre con el máximo responsable de la compañía), un tamaño similar, y el hecho de que valore la capacidad de la empresa para adaptarse a las necesidades particulares del cliente, al tratarse de una empresa que construye los barcos de forma artesanal, no seriada. Cuando se dan estas condiciones es más fácil desarrollar una relación colaborativa con el cliente.

Con todo, los contratos se consiguen en un proceso competitivo y





la empresa asume unos compromisos en forma de calidad, plazos de entrega y precio final. Por todo ello, la experiencia acumulada es clave para poder presupuestar y ejecutar un proyecto; lo que, lógicamente, también conlleva que todas las áreas de la empresa cooperen para poner en valor dicha experiencia. La labor presupuestaria comienza con el barco más parecido realizado hasta el momento (buque base) sobre el que se van haciendo los ajustes pertinentes. La organización interna también va orientada a aprovechar dicha experiencia, asignando los puestos claves, como jefe de buque o encargado de armamento, a los que cuentan con una experiencia más relacionada. Por su parte el director de Proyectos y la Oficina Técnica coordinan el desarrollo de todos los proyectos participando activamente en las reuniones de coordinación con el cliente.

La relación con el cliente se mantiene estrecha durante todo el proceso, aunque a diferentes niveles. Entre cada tres o seis meses se mantienen reuniones con el armador, para discutir sobre las líneas generales de la marcha del proceso. Por otro lado, cada dos semanas se mantienen reuniones con el representante o representantes del armador que pueden ser el futuro jefe de máquinas, el futuro capitán del buque o personal técnico. Estas reuniones persiguen, además de tener un conocimiento profundo del barco, inspeccionar a nivel técnico su montaje, comprobando si las calidades y disposición de los diferentes elementos son acordes a lo pactado. En ambos tipos de reuniones pueden participar proveedores de tecnología. En todas estas reuniones se trata de buscar soluciones y adaptaciones a los diferentes problemas, de forma que todas las partes ganen. De ahí la importancia de contar con clientes que tengan un perfil colaborativo contrastado, pues si las diferentes partes se mantienen inflexibles en relación a los términos del contrato en las sucesivas reuniones, la relación entra en una dinámica negativa que lleva a que el potencial de sinergias de la relación no se realice. Por el contrario, cuando los socios han mantenido una relación cooperativa durante la ejecución del proyecto, un intangible que emerge como valor añadido del proceso es un capital de confianza que puede servir de base para futuros proyectos que vinculen a ambas empresas.

5. DISCUSIÓN

El caso presentado de la empresa astilleros Gondán ilustra cómo la empresa ha sido capaz de enfrentarse a la pérdida de su mercado tradicional a través de un cambio estratégico, diversificando hacia nuevos nichos de mercado en los que capitalizar la experiencia acumulada. Su análisis nos permite identificar criterios para orientar el desarrollo corporativo de los contratistas llave en mano a partir de las capacidades de ejecución de proyectos y el capital relacional acumulado con los clientes.

La evidencia presentada muestra que a medida que la empresa se expande hacia nuevos mercados aumenta el riesgo que debe asumir. De un lado, está el meramente técnico asociado a la probabilidad de ejecutar satisfactoriamente el proyecto en términos de coste, calidad y plazos de entrega. Cuanto menor sea la experiencia de la empresa en un nuevo tipo de barco, mayor será este riesgo ante la falta de un barco base de referencia para planificar el trabajo y presupuestar. Ante la falta de experiencia, el número de posibles obstáculos técnicos que pueden dificultar la ejecución del proyecto se multiplican. Por otra parte, también existe un riesgo relacional, en el sentido de que el carácter incompleto de todos los contratos que puedan establecerse con el resto de miembros de la red de empresas implicadas en el proyecto puede dar lugar a disputas y conflictos de intereses que dificulten la adaptación a todas aquellas circunstancias no previstas inicialmente en el contrato. Este riesgo también aumenta con la falta de experiencia pues no es fácil introducir cláusulas en el contrato que permitan a la empresa proteger sus intereses. En este contexto, la existencia de confianza entre los socios mitiga este tipo de riesgo, pues tanto al armador como al astillero les interesa mantener o incrementar el capital de confianza acumulado hasta el momento.

Esta situación es común a todos los contratistas llave en mano, pues en todos ellos se da la misma problemática en relación al cumplimiento de los términos del contrato y la dependencia del cliente para las renegociaciones. Como las dimensiones técnica y relacional pueden variar de forma independiente, es posible construir una matriz de dos dimensiones que clasifique los posibles riesgos existentes en los proyectos de los contratistas llave en mano, como se observa en el **Cuadro 2**. Por un lado (dimensión vertical), la empresa puede contar, o no, con experiencia en trabajar con el socio. Cuando existe esta experiencia el capital



Cuadro 2. Tipología de proyectos basada en el riesgo

Complejidad tecnológica del proyecto			
EXPERIENCIA CON EL SOCIO	ALTA	MEDIA	BAJA
Alta	Riesgo tecnológico alto Riesgo relacional bajo Menor competencia PROYECTOS DE RIESGO ASUMIBLE	Riesgo tecnológico medio Riesgo relacional bajo Menor competencia ESCENARIO ÓPTIMO/ ZONA DE CONFORT	Riesgo tecnológico bajo Riesgo relacional bajo Mayor competencia PROYECTOS CON POCO MARGEN
Baja	Riesgo tecnológico alto Riesgo relacional bajo Menor competencia PROYECTOS DE ALTO RIESGO	Riesgo tecnológico medio Riesgo relacional alto Menor competencia PROYECTOS DE RIESGO ASUMIBLE	Riesgo tecnológico bajo Riesgo relacional alto Mayor competencia PROYECTOS CON POCO MARGEN

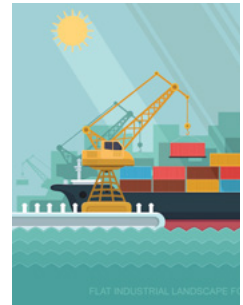
de confianza y el conocimiento del socio facilitan mantener una relación cooperativa durante el proceso de construcción. Por otro lado (dimensión horizontal), la complejidad técnica de los proyectos puede ser baja, media o alta. Por complejidad baja se entiende proyectos en los que la labor de integración de equipos y componentes a realizar por el contratista no presenta ningún tipo de complicación y está al alcance de cualquier compañía del sector. Por complejidad media se entienden proyectos en los que la labor de integración de equipos y tecnologías es sofisticada, pero cae dentro del ámbito de proyectos en los que la empresa tiene experiencia acreditada por haber ejecutado proyectos similares en el pasado. Por complejidad alta se entiende proyectos en los que la integración es sofisticada, pero la empresa no posee experiencia concreta con las tecnologías a integrar. Lógicamente, cuanto mayor sea la complejidad tecnológica del proyecto, mayor es el riesgo de que surjan problemas que pongan en peligro la correcta ejecución del mismo y, por lo tanto, que se puedan conseguir simultáneamente los objetivos de coste, calidad y plazo. Es importante resaltar que existe un trade-off entre la complejidad tecnológica y el grado de competencia que puede existir en la adjudicación de los proyectos. Ante una complejidad baja el número de fabricantes que pueden alegar referencias válidas para el proyecto es mayor y las ventajas adicionales al coste que puede proporcionar una empresa son

escasas, por lo que el margen en esos proyectos será reducido.

Por esta razón, el escenario ideal para un contratista llave en mano no es el de realizar proyectos de complejidad baja, salvo que sea el líder en costes en su industria, por ejemplo, por contar con costes laborales reducidos. El escenario ideal sería realizar proyectos de complejidad media (proyectos complejos, pero para los que hay experiencia relevante) y con clientes ya conocidos, con los que existe confianza acumulada. En este escenario la empresa puede aprovechar tanto la experiencia acumulada, que le permite asegurarse una eficiencia productiva y una ventaja sobre otros contratistas que no la tienen, como el capital relacional con el cliente, lo que le permite reducir el riesgo de conflictos sobrevenidos con el mismo. No obstante, esta situación tan ventajosa es muy difícil de mantener, debido a que las necesidades de los clientes van cambiando, por lo que a los contratistas les surgen dos vías de desarrollo: realizar el mismo tipo de proyecto para nuevos clientes o nuevos tipos de proyecto para los clientes tradicionales. En definitiva, capitalizar la experiencia tecnológica acumulada o el capital relacional acumulado con los clientes.

En la trayectoria reciente de GONDÁN es fácil identificar ambas situaciones. El primer nicho de mercado en el que la empresa tenía amplia experiencia acumulada y, por lo tanto, una base para diferenciarse de la competencia fue el de los pesqueros. En ese nicho la empresa pudo capitalizar tanto la experiencia como el capital relacional con diversos armadores. Sin embargo, los nichos de mercado se agotan y es en ese momento cuando la empresa busca aprovechar su experiencia abriéndose a clientes internacionales, como hace en los años 90 con proyectos como el pesquero VAKA, o los atuneros para Liberia.

Con todo, el carácter cíclico del sector puede en algunos casos limitar las posibilidades de expandirse apoyándose en tecnología o clientes conocidos. Esta fue la situación de la empresa a finales de los años 1990 en donde no le quedó otro remedio que reinventarse asumiendo proyectos que tenían un doble riesgo tecnológico y relacional. Si bien la ejecución de este tipo de proyectos resulta necesaria por el carácter cíclico del sector, lo deseable es que la empresa vaya acompañando estos proyectos con otros en los que se vaya capitalizando la experiencia adquirida. En todo caso, aunque estos proyectos pueden suponer una fuente de conflictos, como sucedió en el caso del Sea Cloud II, también



pueden suponer importantes oportunidades de crecimiento, como sucedió con la relación con Østensjø Rederi. La relación con este último había comenzado con dos remolcadores de altura. Posteriormente continuó con el encargo del EDDA FRAM, que suponía un notable riesgo tecnológico porque era el primer supply, si bien se veía favorecido por el capital relacional existente. Dicho proyecto constituyó un auténtico hito para la empresa, pues acabó construyendo para este armador barcos de apoyo a plataformas, remolcadores o los barcos para el mantenimiento de parques eólicos offshore. Este último proyecto tenía la ventaja de mantener el capital relacional con el armador, al tiempo que se abría una nueva vía para capitalizar la experiencia en un nuevo tipo de embarcación. Al mismo tiempo, la experiencia acumulada con este cliente en la construcción de supplies sirvió para construir barcos de este tipo para otros clientes. Otra evidencia disponible sugiere que estos proyectos con un nuevo cliente pueden ser considerados como una inversión a futuro. El caso de Duro Felguera, contratista llave en mano en el campo de la ingeniería, recogido en Guillén y García-Canal (2010), ilustra esta situación. Esta empresa acumuló capacidades de ejecución de proyectos en el campo de la construcción de centrales de generación eléctrica de ciclo combinado, un campo en el que carecía de experiencia, a partir de un primer proyecto realizado en Colombia en 1993. A este proyecto le sucedieron numerosos proyectos adicionales en ese campo.

6. CONCLUSIONES

Los principales riesgos a los que se enfrentan las empresas contratistas llave en mano guardan relación, por un lado, con su capacidad para ejecutar el proyecto en tiempo y forma (riesgo tecnológico) y, por otro, con la existencia o no de una actitud cooperativa del cliente para facilitar las adaptaciones que sea preciso realizar (riesgo relacional). En el trabajo se analiza el papel que desempeñan las relaciones cooperativas y la experiencia técnica previas a la hora de mitigar estos riesgos y, así, explicar las pautas adecuadas de desarrollo corporativo de estas empresas. Dando respuesta a estas preguntas de investigación y, tomado como base la evidencia del caso analizado, cabe concluir que:

1. La clave en desarrollo corporativo de los contratistas llave en mano no es estar siempre dando saltos en el vacío (nuevos



tipos de proyecto para nuevos clientes), sino entrar en círculos virtuosos de desarrollo que permitan aprovechar el capital técnico o relacional acumulado durante la trayectoria previa (path dependent). Un desarrollo equilibrado de estas empresas las llevaría a pujar por proyectos para clientes con confianza acumulada y/o que encajen dentro del área en la que cuentan con experiencia relevante. En estos casos el riesgo asumido entraría dentro de los límites de lo razonable.

2. Estos ciclos, no obstante, se pueden agotar, hasta el punto de que los proyectos tradicionales y los clientes tradicionales pueden dejar de hacer de tractores del desarrollo de la empresa, como le sucedió a la empresa analizada en los años 90. Es en ese momento cuando la empresa entra en una fase crítica en la que debe realizar proyectos que permitan acreditar capacidades de ejecución en nuevos ámbitos con futuro, al tiempo que se desarrollan relaciones cooperativas con nuevos clientes. Por esta razón, a la hora de seleccionar estos proyectos que suponen un doble riesgo tecnológico y relacional, un criterio para la elección del proyecto es la posibilidad de conseguir proyectos del mismo tipo en el futuro para otros clientes o nuevos proyectos para el mismo cliente. En otras palabras, invertir en un nicho tecnológico o en la relación con un nuevo cliente.

Estas conclusiones tienen importantes implicaciones prácticas para estas empresas, pues les proporcionan una clara orientación respecto de los tipos de proyectos que deberían seleccionar. Ciertamente, el trabajo se basa únicamente en la evidencia de un solo caso de estudio y esta es la principal limitación del mismo. No obstante, el carácter representativo de la problemática del sector y la compatibilidad con otra evidencia anecdótica disponible permite extrapolar sus conclusiones al resto de contratistas llave en mano. Con todo, un aspecto que merece una atención especial en la investigación futura es el análisis de las diferencias entre los contratistas cuyos proyectos de construcción son móviles y los que no lo son. Esta variable es crítica, pues los contratistas llave en mano que construyen en suelo extranjero pueden estar asumiendo un riesgo relacional mayor que las empresas, como las de construcción naval, en las que el proyecto que ejecutan se puede mover. La teoría sugiere que las empresas que construyen en suelo extranjero deberían tener una mayor prevención todavía



al posible riesgo relacional, sobre todo cuando la calidad de las instituciones en el país de destino es débil (Henisz y Williamson, 1999). Otra variable a tener en cuenta en estudios futuros es la estructura de propiedad de estas empresas. La investigación previa sobre empresas familiares sugiere que la familia actúa como un repositorio del capital relacional acumulado entre la empresa y sus socios (Colli et al., 2013). En este sentido, las empresas familiares, como la analizada en este caso, tendrían una ventaja sobre el resto a la hora de acumular y rentabilizar el capital relacional. Futuras investigaciones podrían contrastar estas hipótesis.

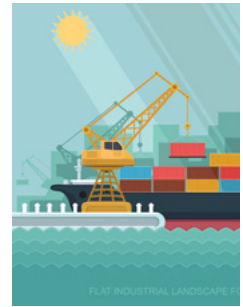


ANEXO I. Protocolo para la realización del estudio del caso.

A la hora de analizar el caso se han tenido en cuenta las siguientes cuestiones de investigación: 1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa? 2. ¿Cuál es su modelo de negocio? 3. ¿Cómo ha sido su trayectoria en cuanto a los proyectos ejecutados atendiendo a su complejidad técnica y al tipo de cliente? 4. ¿Cuál había sido la lógica subyacente al desarrollo de su estrategia de crecimiento? 5. ¿Cuáles son las perspectivas futuras en su proceso de crecimiento y desarrollo?

El procedimiento seguido para el desarrollo del caso, siguiendo la metodología usada por Doz (1996), así como las sugerencias de Yin (1994) y Eisendhart (1989), ha sido el siguiente:

1. Elaboración de un dossier inicial mediante la búsqueda de información secundaria sobre la empresa, a partir de libros y artículos, noticias de prensa e información corporativa. Se intentó con ello hacer una primera aproximación a la estrategia general de la empresa y a la identificación de su particular modelo de negocio.
2. Se realizó una entrevista con D. Álvaro Platero, Director General de la compañía en la cual pudimos confirmar y completar la información contenida en el dossier inicial, así como recabar información relativa a las cuestiones antes mencionadas sobre las que se estructuró la entrevista. Posteriormente mantuvimos entrevistas con el Director de Factoría, Director de Proyectos, Director Financiero y el Jefe Comercial.
3. Al término de la ronda de entrevistas, redactamos una primera versión del caso. Este caso fue remitido a la consideración de la empresa para una comprobación final.
4. Una vez recibidas las sugerencias de la compañía, se procedió a redactar la versión definitiva del caso.



REFERENCIAS

- Amsden, A. H. and T. Hikino (1994). "Project Execution Capability, Organizational Know-How and Conglomerate Corporate Growth in Late Industrialization". *Industrial and Corporate Change* 3(1), 111-147.
- Ariño, A. and De La Torre, J. (1998). "Learning from failure: Towards an evolutionary model of collaborative ventures". *Organization Science*, 9, 306-325



- Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Book
- Buckley, Peter J., and Mark Casson (1988). "A theory of co-operation in international business" en *Cooperative strategies in international business*. F. Contractor and P. Lorange (eds), 31–53. Lexington, MA: Lexington Books.
- Colli, A., E. García-Canal, and M. F. Guillén (2013). "Family Character and International Entrepreneurship: A Historical Comparison of Italian and Spanish 'New Multinationals'." *Business History* 55 (1), 119-138.
- Cho, D. S. and M. E. Porter (1986). "Changing global industry leadership: The case of shipbuilding", en Porter M. E. (ed.) (1986). *Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press, Boston, 539-567.
- Davies, A. (2004). "Moving base into high-value integrated solutions: a value stream approach". *Industrial and Corporate Change*, 13 (5), 727-756
- Davies, A., Brady, T. and Hobday, M. (2007). "Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator". *Industrial Marketing Management*, 36 (2), 183-193.
- Davies, A. and Brady, T. (2016). "Explicating the dynamics of project capabilities". *International Journal of Project Management* 34 (2), 314-327.
- Doz, Y.L. (1996). "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?". *Strategic Management Journal*, 17 (sp. issue.), 55-83.
- Dyer J. and W. Chu (2003). The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science* 14(1), 57–68.
- Dyer J. and H. Singh (1998). "The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage". *Academy of Management Review* 23: 660-679.
- Eccles, R. (1981). "The quasifirm in the construction industry". *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2: 335-357.
- Eisendhart, K.M. (1989). "Building theories from case studies research". *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- García-Canal, E., Valdés-Llaneza, A. and A. Arriño (2003). "Effectiveness of dyadic and multi-party joint ventures. *Organization Studies*". 24, 743-770.
- Guillén, M. and E. García-Canal (2010). *The New Multinationals: Spanish Firms in a Global Context*. New York: Cambridge University Press.
- Guisado Tato, M., Vila Alonso, M., and Ferro Soto, C. (2002). "Estado de la cuestión de la construcción naval gallega: los nuevos factores de competitividad". *Revista Galega de Economía* 11 (1), 1–21.
- Henisz, W. and O. Williamson (1999). "Comparative Economic Organization. Within and Between Countries". *Business and Politics*, 1 (3), 261 – 276.
- Hobday, M., Davies, A. and Prencipe, A. (2005). "Systems integration: a core capability of the modern corporation". *Industrial and Corporate Change* 14 (6), 1109–1143.
- Kamuriwo, D.S. and C. Baden-Fuller (2016). "Knowledge integration using product R&D outsourcing in biotechnology". *Research Policy* 45, 1031-1045.
- Madhok A. and Tallman, S. B. (1998). 'Resources, transactions and rents: Managing value in interfirm collaborative relationships'. *Organization Science*, 9, 326-339.
- Manning, S. and J. Sydow (2011). "Projects, paths, and practices: sustaining and leveraging project-based relationships". *Industrial and Corporate Change*, 20(5), 1369–1402.
- Masten, S. E., J. W. Meehan Jr. and E. A. Snyder (1991). "The costs of organization". *Journal of Law, Economics, and Organization*, 7: 1-25.
- Mesquita, L., and Brush, T.H. (2008). 'Untangling safeguard and production coordination effects in long-term buyer-supplier relationships'. *Academy of Management Journal*, 51 (4), 785-807.
- Ocampo, J. (2016). "Pequeños, familiares y competitivos: astilleros y construcción naval en Asturias (c. 1750-2015)". *Investigaciones de Historia Económica - Economic History Research*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ihe.2016.07.017>
- Pavitt, K. (2003). "Specialization and systems integration: Where manufacture and services still meet", en A. Prencipe, A. Davies, M. Hobday (eds.). *The Business of System Integration*. Oxford University Press, Oxford, UK, 78-91.
- Platero, M. J. (2014). "Astilleros Gondán". Documento no publicado.
- Sánchez Blanco, J. (1992). *Crédito social pesquero*. Madrid: Ministerio de Agricultura y Pesca.
- Swan, J., Goussevskaia A., Newell, S., Robertson, M., Bresnen, M. and Obembe, A. (2007). "Modes of Organizing Biomedical Innovation in the UK and US and the Role of Integrative and Relational Capabilities". *Research Policy* 36(4), 529-547.
- Valdaliso, J.M. (2005). "La industria de construcción naval y los mercados exteriores

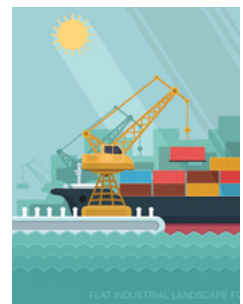
durante el Desarrollismo franquista". VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica (Santiago de Compostela)

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.) Beverly Hills: Sage.

Williamson, O. E. (1979). "Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations," *Journal of Law and Economics*, 22, 233-262.

NOTES

1. **Agradecimientos:** Agradezco a Álvaro Platero, María José Platero, Ceferino Ron, Luis Cotarelo, Iván Artime y Daniel Scavuzzo el tiempo dedicado a este proyecto, así como todas las facilidades dadas para obtener información de Astilleros Gondán, SA. Asimismo agradezco a la Fundación Valdés-Salas y, especialmente, al profesor Joaquín Lorences el impulso y apoyo material recibido para la elaboración de este trabajo, que también se integra dentro del proyecto ECO2013-46235-R del Ministerio de Economía y Competitividad. El trabajo se ha beneficiado de los comentarios y sugerencias de las profesoras Ana Valdés, Raquel García-García y Laura Fernández-Méndez.
2. Autor de contacto: Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Oviedo; Avda. del Cristo s/n.; 33071 Oviedo; España
3. Por ejemplo, de Ejecución indebida de avales/fianzas, Impago de un contrato de exportación, Resolución injustificada de un contrato, o Riesgos específicos derivados de operaciones de obra civil, entre otros.
4. Para más detalles sobre el contexto histórico en el que desarrolla la compañía, véase Ocampo (2016).
5. En ese momento se incorporaría al proyecto de Astilleros Armón, que abandonaría más adelante.
6. Construnaves se disolvió en 2003.
7. Para más detalle véase Sánchez Blanco (1992).
8. En paralelo con la expansión hacia los mercados internacionales, el desarrollo corporativo de la compañía se completó en 2009 con la construcción de una nave junto al río Eo para la construcción de embarcaciones con casco de fibra en el que se han construido barcos de trabajo, como patrulleras para la Guardia Civil.
9. Este tipo de propulsor se basa en un rotor alojado en el casco que gira alrededor de un eje vertical y que incluye varias palas de posición variable que permiten variar rápidamente la dirección.





M. Luisa García-Hernández'

Universidad de Granada



mluisagarciah@gmail.com

Corporate Social Responsibility, scientific dissemination and biotechnological SMEs. A starting point proposal

Responsabilidad Social Corporativa, divulgación científica y pymes biotecnológicas. Una propuesta de punto de partida



Estrella Martínez-Rodrigo

Universidad de Granada



emrodrigo@ugr.es

I. INTRODUCTION

Until not too long ago, it was considered that it was sufficient for a company to return to society part of what it gave to it, in the form of employment and payment of taxes, which would contribute to general socio-economic development. Companies are now required to take one step further, not to live in a parallel world isolated from citizenship, but becoming aware that they are part of the same ecosystem. This new way of getting involved with society requires Corporate Social Responsibility based on the values of the company, its accreditation and communication (Azuelo, 2009). Thus, CSR plays a central role in the company, as Bowen (1953: 6) understands, as corporate obligations “to promote those corporate policies, to take those decisions or to follow those lines of action, desirable in terms of the aims and values of society.”

Within this approach, commercial information is insufficient to describe the corporate communication of companies, among other

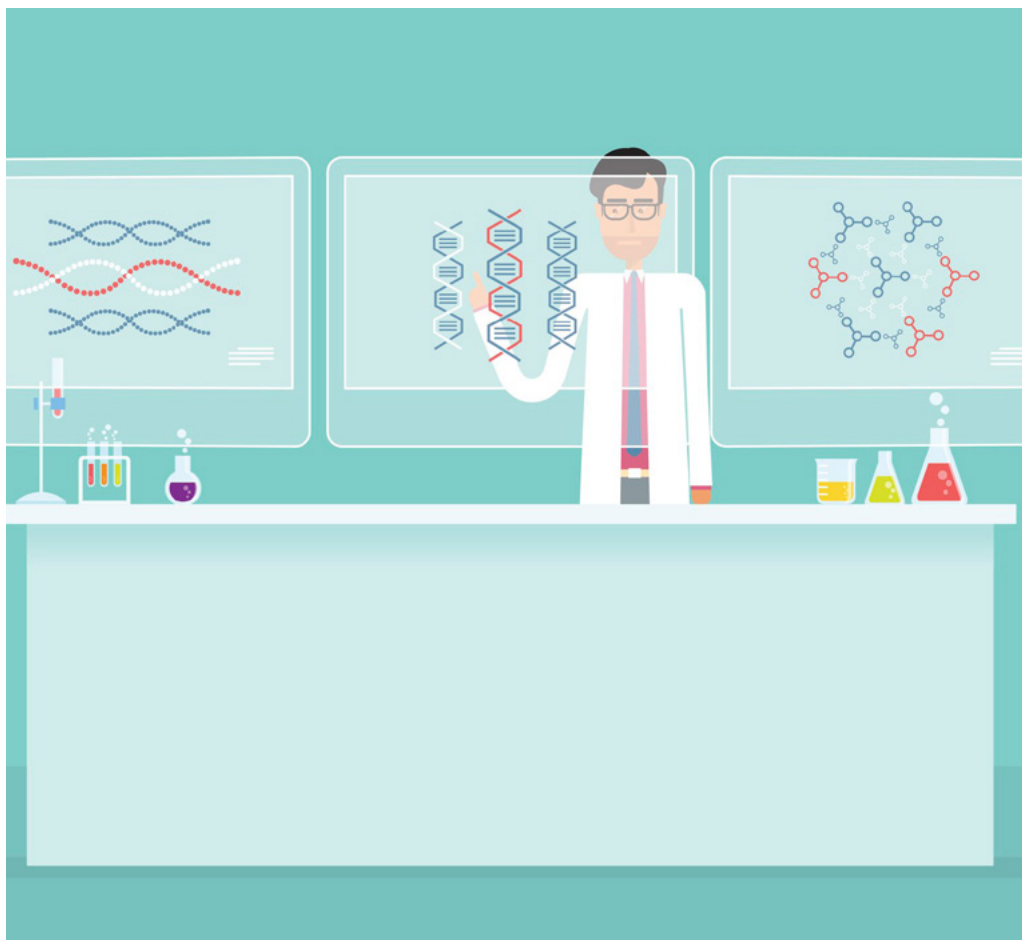


Juan Salvador Victoria Mas

Universidad de Málaga



jsvictoria@uma.es



EXECUTIVE SUMMARY

The reason most frequently adduced by SMEs to avoid the implementation of CSR programs is their shortage of material resources. In this paper we propose the possibility that biotech SMEs supply the RSC with something they've got in abundance, that is, knowledge. Popular science thus becomes the focus of these programs, an affordable resource that can benefit them, and not only in reputation. Our study focuses on 32 SMEs settled in four Technology Parks in Andalusia.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La razón que con mayor asiduidad esgrimen las pymes para esquivar la implantación de programas de Responsabilidad Social Corporativa es la escasez de recursos. Lo que proponemos en este trabajo es la opción de abastecerlos con lo que algunas poseen en abundancia, conocimiento. La divulgación se convierte así en el eje de esos programas, un recurso asequible del que pueden obtener beneficios, no sólo en forma de reputación. Este estudio se centra en las 32 pymes biotecnológicas asentadas en cuatro parques tecnológicos andaluces.

issues, because it addresses specific audiences - suppliers and customers or users - and marginalizes other stakeholders.

And if this new way of conception of the company concerns any sector, in the case of those focused on knowledge management, such as TBC (Technology Based Companies) in general and biotechnologies in particular - there are other circumstances the company can rely on in order to take CSR actions, not constrained to environmental topics.

For example, social concerns are growing in ever-widening groups directly related to biotechnology. Topics such as stem cell research, genetic information, neuronal degeneration and transgenics,

***Dissemination
or social
communication of
science contributes
to the development
of scientific and
business vocations.***

to name a few, are not covered just by providing timely information. They demand to deepen in a knowledge that, while demanded, is inaccessible for people without prior scientific training. In this task, scientific dissemination, understood in the terms defined by Bryant (2003, p.257) as “the processes by which scientific culture and its knowledge are incorporated into common culture”, is basic.

Dissemination or social communication of science contributes to the development of scientific and business vocations. Likewise, it provides experiences that allow society to acquire true awareness of what it is, how it is used, what the route is, and how it affects the development of science, so that its judgments can be informed and critical. Of course, companies cannot remain on the sidelines, but must integrate that dissemination work into CSR programs, which must be communicated.

Faced with this panorama, we constructed our research to verify if the new possibilities arising from scientific dissemination in the framework of the CSR are being explored by those companies with the management of scientific knowledge as the main focus of their business activity. We used the biotechnology SMEs based in four Technology Parks in Andalusia as a reference, with a total of 32 SMEs belonging to this sector. We applied a double methodology; on one hand, we analyzed the information about these brands in the most important local newspapers. On the other hand, we searched for opinions and perceptions within the companies themselves, by conducting a survey of their executives. From the examination of all this material we can advance that the analyzed companies have not yet discovered the potential of CSR, or how to nourish it

with scientific dissemination actions, based on the knowledge they treasure. However, they do not despise these new tools, but are willing to establish a collaborative strategy between them in order to address that challenge.

Regarding the structure of the article, and in order to better frame our research, we took as theoretical framework the analysis of the most established CSR trends and also those of scientific dissemination, linking this type of communication to the business space. The scope of study, the methodology used and the most relevant results are presented below, and we will end with the conclusions we drew from the case study, as well as some recommendations.

KEY WORDS

CSR, popular science, communication, biotech SMEs, Technology Parks.

PALABRAS CLAVE

RSC, Divulgación científica, Comunicación, Pymes biotecnológicas, Parques tecnológicos.

2. CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY AND BUSINESS PROFITABILITY

Companies, regardless of their size, resources or scope of action, can no longer look only inwardly or outwardly at its customers and suppliers. The field to be covered has expanded (employees, neighbors, shareholders, administrations, associations, and other stakeholders) as well as the ethical criteria they are valued for. Hence, an area of corporate communication has emerged in this field. It is CSR, whose definition is not always clear. We will refer to McWilliams & Siegel (2001, p. 117): “actions promoting some social good, beyond the interests of the company and what is required by law.” Thus, if a company avoided discrimination against women or eliminated pollutants, for example, it would not be engaging in CSR actions, but simply be complying with law.

Of course, the perspective of CSR has varied significantly over the years, and nowadays it becomes more important for the image of companies and, indeed, an inescapable element for business leaders in all countries. But it has not always been so.

The process, from Friedman’s (1970) posture to more enthusiastic ones, has been progressive for some companies and sudden for others, who endorsed the idea of CSR not voluntarily, but pushed by the public’s rejection of issues that, previously, had not been considered as part of their responsibilities.

The problem arises when the corporate response to new social beliefs and judgments is aesthetic in nature, and CSR reports become a showcase of disjointed actions to show the company’s friendly face. Thus, Porter & Kramer (2006: 79) explain that such

publications “rarely provide a coherent framework for CSR activities, much less strategic in nature. Instead, they add anecdotes about coordinated initiatives just to demonstrate the social sensitivity of a company.” In the end, this kind of exercise has no (or reduced) value for society and no strategic benefit to the business.

Against this backdrop, the authors start from the essential principle that must govern the policy of Social Responsibility, that is “business and society need each other” (ibid., P 81). From this interdependence they propose to identify social problems, seek shared values, create a corporate social agenda and establish a strategy that allows producing the maximum benefit for society and for its own competitiveness. In addition to this, when a social issue is relevant to many companies, it can often be addressed more effectively through cooperation models, which is of particular interest when the companies in question are small in size and there is geographical proximity, as in our case study.

When Porter and Kramer speak of corporate social agenda, they refer to the elaboration of a catalog of possible actions, which exceeds the expectations of the community and aims to reinforce business strategy by advancing the social conditions of their environment. Thus, a strategic CSR program is developed.

Nevertheless, it is not always clear where to focus CSR efforts. Burke & Logsdon (1996) have faced that problem and established five strategic dimensions on which to support the measurement of the value these programs create for the company, namely centrality, specificity, proactivity, voluntarism and visibility. If these requirements are fulfilled in CSR actions, the possibilities of such practices being useful are multiplied both for economic interests of the organization and for the interests of its public.

In our opinion, other pertinent practical approach to our perspective is that of Husted & Allen (2007) who, based on contradictions between different publications that address the social and financial profitability of CSR policies, undertake their study with the clear point of departure of “going beyond the simplistic approach that CSR is inherently profitable” (ibid., P. 597). They base their research on three of the dimensions proposed by Burke & Logsdon (1996), namely visibility, specificity or appropriation and voluntarism. Their analysis was focused on the 500 largest Spanish companies, by number of employees, and had the response of 22% of them, that is 110 companies.



According to the results, these authors argue that although Spanish companies say they understand the potential of CSR of contributing to the creation of value, the fact is that they still do not know how to orient it in order to take the greatest advantage. The explanation is that CSR is not sufficiently entrenched in the corporate values and traditions of Spanish companies.

3. SCIENTIFIC DISSEMINATION FROM THE COMPANY

Ziman (2003) distinguishes between academic science and a new form of knowledge production, the post-academic science, a hybrid between academic science and industrial science. The irruption of this new format has increased the need to socialize, collectivize and communicate science, as well as the need to address different perspectives with which this knowledge is focused.

In fact, progressively, the scientific community, governments and business have become aware of the fact that citizens are no longer dumb when it comes to the development and orientation of science, but that their hostility can affect, restrict or even prohibit specific research programs (Miller, Pardo & Niwa, 1997). Thus, not only public agencies, but also private entities, are interested in communicating science and moving forward, “towards public participation as part of the public relations of companies” (Bauer, Allum & Miller, 2007, p. 88). Burns, O'Connor & Stocklmayer (2003, p. 199) argue that “communication of science is an important field of business, worthy of continuous practice and research.”

A direct consequence of this approach is that the communication of a company cannot be limited to serving customers, suppliers, employees and administrations, but must also open its scope to society and its entire environment, and not just the part directly affected by a business activity. For such communication to be effective, citizens must have confidence in the spokespersons of those companies (Wynne, 1992).

Trust and credibility are no minnows. Hence, the advisability of the companies making a greater effort to neutralize the well-established idea that the information transmitted by a scientist working in a hospital or a university is more reliable than that emitted by another who operates in a company private partnership (BBVA Foundation, 2012). Such conviction has repercussions such as the smaller presence in the media of the companies that provide scientific information, in comparison with those public bodies doing the same.



4. STUDY CASE: BIOTECHNOLOGICAL COMPANIES IN ANDALUSIA

Based on our proposal, and focusing on exploring actual possibilities of establishing a virtuous relationship in the triangle consisting of Corporate Communication - CSR - Scientific Dissemination, we propose our case study for applied research: biotechnology companies, selecting those SMEs settled in four Technology Parks in Andalusia.

We selected Andalusia because this region, despite its low density and low business dynamism, has ranked first in the creation of biotech companies (Asebio, 2015) over the last years.

Furthermore, we selected Technology Parks because we understand collaboration is more reliable when sharing not only activities, but also physical spaces. Among them, we selected those that, at the beginning of 2013, hosted more than two biotechnology companies, namely the Technological Park of Andalusia in Malaga (PTA), the Cartuja 93 Science Park in Seville (PCT Cartuja), the Granada Science Technology Park (PTS) and the Cordoba Science and Technology Park (Rabanales 21), making a total of 32 companies.

We chose only SMEs, so that means and resources available for each of them would be similar, and because as of the date of data collection (2013) there were only three large biotechnology companies based in these parks, some of which only carried out chemical activity, non-bio. Likewise, we agree with Costa's (2009) view that culture, appearance, relationships and communications are qualitative factors common to all companies, whatever their size, activity or length of service.

In order to know whether the relationship we were proposing was feasible or not, we had to know if there was or could be any communication, in its broadest sense, between the companies of the sample and the society of their environment. We took two observation paths. On the one hand, we started with the description and analysis of the appearances of the selected SMEs and the parks hosting them, in local newspapers; this is the way to know what information actually reaches the citizenry. On the other hand, we asked the entrepreneurs, scientists in this case, through a common survey on various aspects of their communication.



4.1. Biotechnology SMEs and their host parks in local newspapers

The Internet is still considered by Spaniards as their first access channel to scientific information (Fecyt, 2015); however, the written press retains prestige and credibility for the general public. Therefore, we considered these media could help us measure the informative echo generated by companies in Andalusian Technology Parks: how they reach their readers, what aspects are highlighted in newspapers, what relative importance is given to the newspapers themselves, which matters are they related to, etc.

Thus, we opted for the most representative local newspapers in the provinces hosting the parks, for an entire year (2012). The selected daily newspapers were the ones with the largest circulation and readership in Malaga, Seville, Granada and Cordoba, according to data from the Office of Justification of the Dissemination (OJD) and the General Media Survey (EGM), respectively *Sur*, *ABC* local edition for Seville, *Ideal* and *Cordoba*.

The material collection was based on the number of times the name of the parks hosting the companies and the companies' names appear, in each of the reference newspapers. The selection was carried out in the digital editions of the newspapers, by using their built-in search engines, and manually in the printed editions of the selected journals. In cases where the same information (or with few variations), appeared in both supports, we only counted one of them. In total we examined 365 texts through content analysis.

From other sources (Vladimir de Semir, 2003, Escribano & Quintanilla, 2005, and Zeltia Observatory, 2013), we know that media interest in biotechnology has grown exponentially, mainly the economic information about the companies that operate in this area. Even so, the presence of private companies acting as a source of information on biotechnology is still very small, only 16% of the total of information analyzed in the IBAC 3.5 of the Zeltia Observatory (2013).

The results we obtained from our research on four local newspapers do not differ from those trends either. We observed a preeminence of economic and business arguments (almost 60%) when we analyzed the 365 texts in which one or more of the Technology Parks/biotechnology companies selected by us were mentioned (**Table 1**). On the contrary, a solid presence of informational aspects is found in only 49 of these texts (13.4%). In addition, by assigning



the frame of reference determining the meaning this discourse can have for the reader (Escribano & Quintanilla, 2005), we found that primacy is not in the elements of information, in the sense we have mentioned before. On the contrary, what these authors call Scientific Policy, which includes texts on different issues, predominated (in our field, they are basically focused on how to finance science). They are followed, in descending order, by those alluding to issues related to social impact, that is, the effects of specific scientific or technological advances on society.

Finally, just one of the 365 analyzed data referred to the CSR, although not to any of the analyzed SMEs.

Table 1. Main arguments of the analyzed information

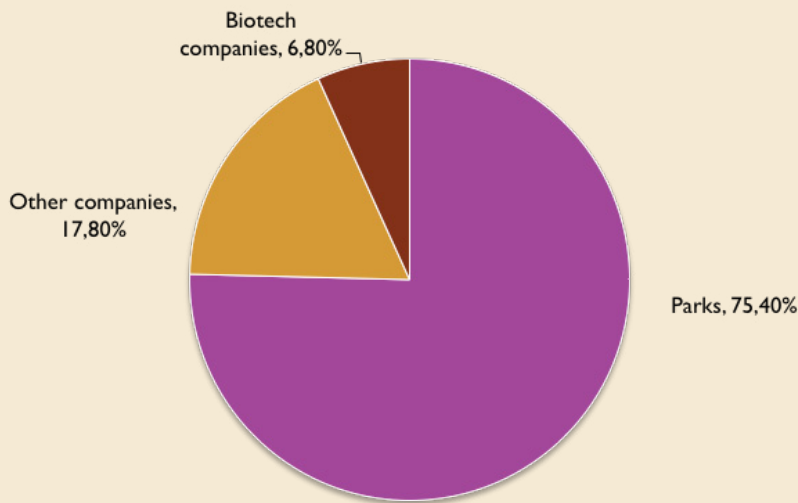
INFORMATION ARGUMENTS OR FOCUS	FREQUENCY	PERCENTAGE	CUMULATIVE
Business/Economic	100	27.40	27.40
Business/Economic+ Political	53	14.52	41.92
Business/Economic+ Informative	33	9.04	50.96
Business/Economic+ Others	30	8.22	59.18
Political	76	20.82	80.00
Political+ Others	2	0.55	80.55
Informative	14	3.83	84.38
Informative+ Others	2	0.55	84.93
Others	55	15.07	100.00
Total	365	100.00	

Source: own study

Only one of the 32 companies of the sample is named in 25 occasions, representing 6.8% of the analyzed news (**Figure 1**). Companies from other sectors established in the same premises are mentioned in 17.8% of the texts counted.

Ratios get worse if we restrict the information to those in which not only the SME is mentioned, but to those in which it is the focus of the information. In total there are 11 cases, which mean less than one occurrence per month. On the other hand, it is striking that quotations of any of the managers of the biotechnological SMEs that are inserted in the sample, are only collected in 6 of the texts. This figure is taken from the analysis of 4 local newspapers over a whole

Figure 1. Newspapers. Distribution of companies and Parks by references



Source: own study

year and represents 1.6% of the volume of the information analyzed. Likewise, it should be noted that in cases where one of the companies in the sample is mentioned (25 information texts), the economic-business argument prevails in 72% of the occasions (Table 2). This distribution is also influenced by the location of the texts, since more than a half (55%) of them is collected from the economic inside-supplements of the newspapers; the rest are distributed between Local (36%) and Economy (9%).

Table 2. Main arguments of the sample

INFORMATION ARGUMENTS OR FOCUS	FREQUENCY	PERCENTAGE	CUMULATIVE
Business/Economic	11	44.00	44.00
Business/Economic+ Political	2	8.00	52.00
Business/Economic+ Informative	3	12.00	64.00
Business/Economic+ Others	2	8.00	72.00
Political	2	8.00	80.00
Informative	2	8.00	88.00
Others	3	12.00	100.00
Total	25	100.00	

Source: own study

Finally, we would like to mention the treatment texts receive from editors. We agree with Martin & White (2005, p. 2) that editors - in our case, the journalists who elaborate each of the texts - “positively or negatively evaluate the entities, events and states of the matters they refer to in their texts”. We base this distribution on the linguistic analysis of specific clauses and words, such as adjectivation, meaning of verbs, adverbs referring to mode circumstances, nominalizations and nexuses that introduce sentences, especially adversative and subordinating adverbial, consecutive and concessive ones.

It is important to highlight that, in cases where one of the SMEs is the key player, the treatment of information has been positive in 73% of cases and neutral in the rest of cases, unlike the ratios given in this parameter by the set of information analyzed. Within that set, negative treatments affect 17.3% of them, while positive and neutral treatments maintain a certain balance.

4.2. Company executives and their communication with their environment

Most of the analyzed companies (30 out of 32) have fulfilled our questionnaire. We have chosen to use a quantitative technique such as the survey, because we understood it was the most effective system for obtaining data from the interested parties (senior executives of the companies) about objective facts, but also on opinions and attitudes, that is, subjective aspects, by non-direct observation of the facts.

The data were collected in the first half of 2013. The survey was conducted in person in the case of the 18 SMEs based on the PTS, and by e-mail in the rest of the cases. First of all we contacted the PTS and, once we had half of them available, we combined both systems. Such variation in the methodology was designed to check whether the wording of any of the questions raised doubts or not. This operation would allow us to clear up any question by telephone -before sending the questionnaire by electronic mail- in order to avoid variations in the questionnaire. However, such circumstances did not occur, so the interviewer was able to stay out in both cases, without influencing the responses.

The questionnaires were organized with a series of questions, both dichotomous, open and scales, that allow us to obtain a



fixed, descriptive picture, of what the executives say about their companies and their communication.

The first group of variables with which we have worked on, focuses on strictly commercial aspects such as activity, employees, turnover and company origin. The rest is related to different aspects of their communication, from their own communication actions (mediated or not) and the company's highlights, to base communication (including disclosure) with their environment; valuation of the usefulness of communication; viability of an alliance in terms of communication between companies that share activity and venue; linkage between environment and business development, to opinions about CSR.

More than half of the companies surveyed (57%) had biotechnology as their only business activity in 2012, and for the rest it is a shared occupation. All of them employ less than 50 people and invoice fewer than 10 million Euros; thus, they are not medium-sized enterprises, but small. Another remarkable feature is its origin, since 57% are spinning off from different universities or the CSIC.

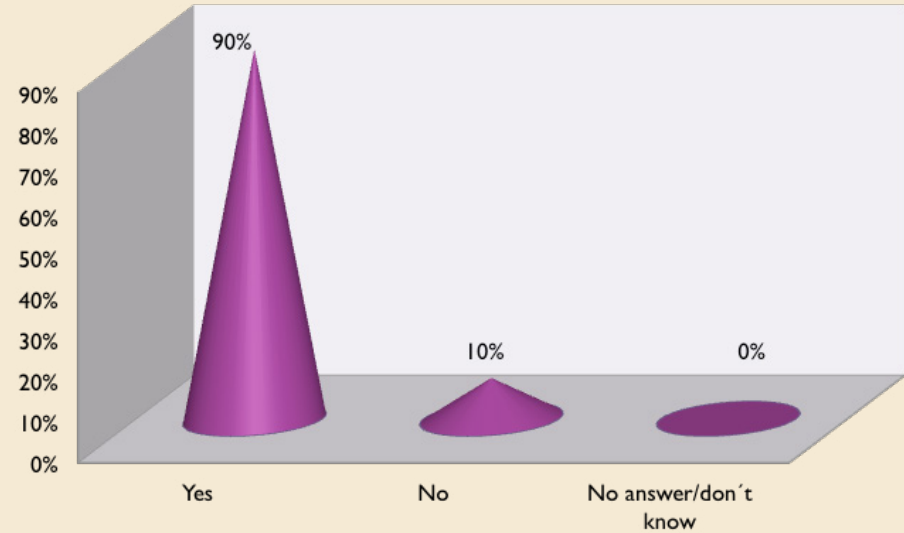
Regarding relation with the media, only one third of them have carried out some communicative action through traditional means during the previous year, and in all cases it was about issuing press releases. Beyond that, the volume of those who have undertaken some communicative work is symbolic. In this plot we grouped a number of actions including open days, contact with schools, and conferences for those outside biotechnology, relationships with neighborhood associations... and everything that could be inserted as CSR information, if they were planned as such.

Low activity is consistent with the fact that 90% of the executives surveyed understand that communicating requires an effort on the part of the company. Nevertheless, this group includes those who consider that a compensation can be obtained from this effort (53.3%), those who do not know or do not answer (30%) and those who appreciate that it is not comparable to what these actions contribute (6.7%).

Perhaps because of this perception, 90% of the respondents also believe that the shared impulse, through an alliance in communication between companies in the sector, would not only benefit the company itself in terms of greater social recognition, but would also contribute to position local biotechnology in broader areas (**Figure 2**).



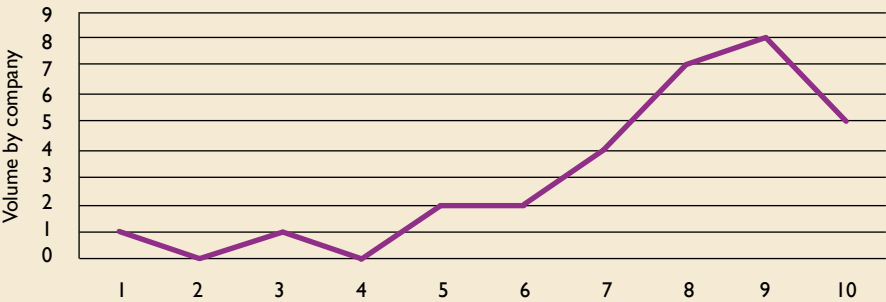
Figure 2. **Companies.**The “joint venture” in communication would benefit the local company



Source: own study

We can say they value the usefulness of their communication (Figure 3). If this were not the case, they would not average 7.7 points in the proposal we make to evaluate, from 1 to 10, the contribution of communication, increase the knowledge that society has of it and create or improve its image and corporate reputation. Another significant fact is that 97% of the respondents agree with the idea that the closest society does not know these SMEs. This

Figure 3. **Companies:**Valuation of the utility they give to their own communication



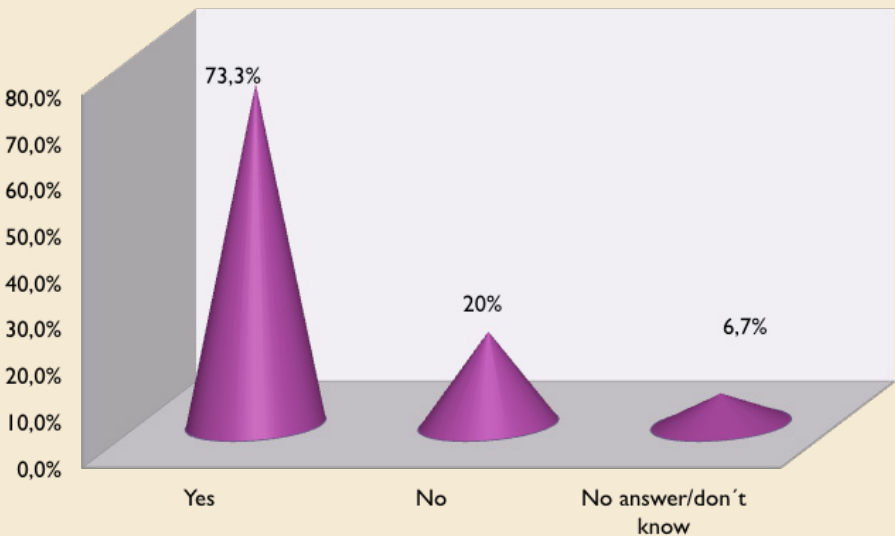
Source: own study

tells us that executives are aware that oversight in planning their communication has real consequences. Hence, for example, the statements of Agustín Laserrot, president of the Association of Employers of the PTS, and scientific director of one of the companies of the sample.

Companies are aware that communicating is part of business management ... When a company is born, it requires a titanic effort and we tend to meet the needs we consider as the most urgent. However, the communication of our companies can and should be improved (García-Hernández, 2011).

An even more necessary effort, if almost three quarters of the surveyed executives consider that this disconnection with their environment negatively influences the business development of the Park (Figure 4).

Figure 4. **Companies. The disconnection between company and society has a negative effect on the Park's business development**



Source: own study

Likewise, 80% of them understand their company entails attractions that may be of interest to the closest citizens. The vast majority of respondents understand that those points of contact with society, linked to their activity (biotechnology), should be the link for actions of scientific dissemination. In fact, only 13.3% of them assume that

their occupations are of no interest to their neighbors, while the remaining 6.7% expressed doubts about it or did not answer.

Another issue raised in the survey is the adequacy of the collaboration with an expert to plan and manage the communication of the companies, whether internal or external to them. Less than half of the respondents (46.7%) argue that such a figure is necessary; on the other hand, 33.3% consider it is elusive and that those tasks can be done by someone from the company, even if not an expert in the field. Twenty percent were undecided or not answered. In addition, none of the companies had staff exclusively dedicated to this area, a circumstance that stems directly from its size. Nevertheless, three of them (10%) used the external services of a communication agency.

Finally, in order to know the opinion of the respondents about CSR, we asked them indirectly through the contribution of Grunig & Hunt (2003, p. 401):

Many organizations get involved in their local communities because of a sense of social responsibility and not because they believe that their own welfare is involved ... However, most organizations are involved in the community because they realize that a strong community helps them to be a stronger organization.

Some executives (20%) preferred not to answer the question, while those who agree or reject the appreciation shared equally the remaining 80%.

We also considered the comments that the text of Grunig & Hunt generated in some of the respondents. A number of them do little more than agree or disagree with the appointment, but among the latter, those who mentioned that their company does not market products or services in their immediate environment must be pointed out, since in these statements it is implicitly assumed that customers are their only public of interest.

5. CONCLUSIONS

We wanted to know if the disconnection of biotechnology SMEs with citizenship is intentional, since it is difficult to approach a company's CSR if it does not show interest in non-clients. And we might think that this is so, given the scarce presence of these companies in the local newspapers, and even less the statements of their managers.



Such absences indicate that they have not become reliable sources for the media analyzed, to be used in dealing with issues related to biotechnology or other issues of social interest. We thus return to the issue of trust in these spokespersons, which was discussed above. But the temptation to make a hasty diagnosis should be avoided. We have found some companies that, in practice, do not attend to their environment, but do not despise it; we believe it's just that they have not yet discovered how to approach their communication with it and how to use its activity as a common thread.

The first proof of this assertion is the finding that the managers of the surveyed companies are aware that their neighbors do not know them. They have also realized that this lack of knowledge, and the lack of connection with their environment, is hampering the Park's business development. Such a majority response supports the general principle of CSR (society and business need each other).

The second refers to the belief, almost unanimous on the part of the executives, that their companies' highlights may be of interest to the citizens. We believe that this perception is directly linked to scientific dissemination, as its main attraction is its business mission, but this field is still unexplored.

The third one is the willingness to collaborate in communication with other companies of their field. This is a matter of special relevance when it comes to SMEs, given the dearth of human and material resources this kind of companies are dealing with. The undertaking of informative actions in order to nurture its CSR, such as the relationship with schools and other educational centers, will always demand less resources from companies if the implication is multiple, than if it is undertaken alone. It is true that such joint actions can eliminate some differentiations between companies, but those are insignificant, because of the specificity of their respective activities, their global competition and, mainly, because they do not generate products and services for end consumers. On the contrary, they would benefit from cost savings. In addition, they would facilitate the identification of the respective parks with their sector. Such filiation demands the communication of real, and not merely intentional, actions (Redondo & Ramil, 2007) on one hand, and that such actions have real value for the citizens on the other.

In between there would be the equality shown by the responses of the managers at the proposal to link the strength of the community with the strength of the company, with answers that contrast with



the previous ones. In any case and given that we are analyzing companies located in Andalusia, where the socio-economic level is low in comparison with other Spanish and European communities, we understand that maybe the executives have seen the setting up correlations between the force of the society and the force of its companies, as a way to call into question their businesses' resilience.

As to the causes of this scarce, or even null, relation with its environment, we consider its size and the consequent scarcity of available resources. Hence, a third of respondents say that someone from the company, although not specifically prepared to communicate, can plan and execute those tasks, and the vast majority explains that communication is an effort, although more than half indicate that it is not a waste, since a real compensation can be obtained from it. These assessments lead us to recall the statements made by the President of the Association of Employers of the PTS, about the trend in the companies in the area, who are concerned about their survival, to attend to the most urgent issues, which does not necessarily coincide with the most important.

From the answers obtained, we think it is viable to work with companies for them to host information spaces on their websites, improve their relations with local media, and establish links with their neighbors through direct communicative actions, on which their CSR could focus. Collaboration within the Park, for which companies bet, should facilitate the tasks, and the knowledge, abundant in these SMEs, be the axis on which their actions revolve. Size does not serve as an excuse to undertake such actions and communicate them, while their scope is, indeed, conditioning. In fact, even if SMEs place their products or services anywhere in the world, in terms of CSR their actions can not be more than local (Vo, 2011). Perhaps, this closeness is the reason why Spaniards give such a great appreciation to social behaviors of SMEs, compared to large corporations (CECU, 2010).

But this task requires an ongoing commitment, perseverance and, above all, a guide who knows the mechanisms of corporate communication, capable of designing a strategic plan based on the characteristics, needs and concerns of the company(s), executing it and making the most of each of the actions arising. We consider this role as inescapable because, even at a local or regional level, the fragmentation of social dialogues makes it difficult to capture the



attention of broad sectors of the population, as explained by Bauer (2014).

Bauman (2003) says that the historian, like the poet, reveals, in ever-new situations, previously hidden human possibilities, but that he is not inventing anything, thus he is only discovering.

This has been the principle that has guided us. We do not invent anything, we only reveal communication possibilities that had always been there, that is, the use of the knowledge biotechnology SMEs treasure as energy that nurtures their CSR.

This research has allowed us to take a still-photograph, in order to know where we started and whether our proposal is feasible. And, since we have not explored all the possibilities it offers, this study opens the door wide to an endless source of research.



REFERENCES

- Asebio (2015). "Informe Asebio 2014. Situación y tendencias del sector de la biotecnología en España". Madrid: Asebio. Recuperado de: http://www.asebio.com/documents/InformeA-SEBIO_2014_paraweb.pdf
- Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética.
- Bauer, M. W.; Allum, N. & Miller, S. (2007). "What can we learn from 25 years of PUS survey research? Liberating and expanding the agenda". *Public Understanding of Science*, 16 (1), 79-95
- Bauer, M. W. (2014). "La sociedad de conocimiento favorece la comunicación de la ciencia, pero restringe la acción del periodismo científico". *Subjetividad y procesos cognitivos*, 18 (2), 53-70.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of businessman*. New York: Harper & Row.
- Bryant, C. (2003). "Does Australia need a more effective policy of science communication?" *International Journal for Parasitology*, 33 (4), 357-361.
- Burke, L. & Logsdon, J. M. (1996). "How corporate social responsibility pays off". *Long Range Planning*, 29 (4), 495-502.
- Burns, T. W.; O'Connor, D. J. & Stocklmayer, S. M. (2003). Science communication: a contemporary definition. *Public Understanding of Science*, 12 (2), 183-202. doi: 10.1177/09636625030122004
- CECU. (2010). *RSE 2010. La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España*. Madrid: Confederación de Consumidores y Usuarios. Recuperado de: <http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/06/rse2010.pdf>
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- De Semir, V. (2003). "Medios de comunicación y cultura científica". *Quark*, 28-29. Recuperado de: <http://quark.prbb.org/28-29/>
- Escribano, M. & Quintanilla, M. A. (2005). "La biotecnología y los medios de comunicación en España". *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 4, (2), 21-39.
- Friedman, M. (1970, september 13): "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits". *The New York Times Magazine*, (32-126).
- Fundación BBVA (2012). "Estudio internacional de cultura científica. Actitudes hacia la ciencia". Recuperado de: <http://www.fbbva.es/TLFU/dat/presentacionciencia.pdf>
- Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología. (2015). "VII Encuesta de Percepción Social de la Ciencia 2014. Dossier informativo". Recuperado de: http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Prensa/NOTAS_PRENSA/2015/Dossier_PSC_2015.pdf
- García-Hernández, M. L. (2011). "Operativas de comunicación externa de las empresas biotecnológicas asentadas en el BIC granadino". (TFM inédito). Universidad de Málaga.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (2003). "Dirección de Relaciones Públicas". Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Husted, B. W. & Allen, D. B. (2007). "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among large firms: Lessons from the spanish experience". *Long Range Planning*, 40 (6), 594-610.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Miller, J. D.; Pardo, R. & Niwa, F. (1998). "Percepciones del público ante la ciencia y la tecnología: estudio comparativo de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Canadá". Bilbao: Fundación BBV.
- Observatorio Zeltia. (2013). "III Informe de Biotecnología Aplicada a la Comunicación (IBAC 3.5)". Recuperado de: http://www.zeltia.com/media/docs/IBAC35_2013.pdf?ie=UTF-8&oe=UTF-8&q=prettyphoto&iframe=true&width=100%&height=100%
- Redondo, M. & Ramil X. (2007). *La responsabilidad social corporativa en la prensa española. Análisis de la cobertura periodística*. Madrid: Fundación Chandra, Ecología y Desarrollo & Fundación Avina. Recuperado de: http://ecodes.org/phocadownload/RSC_prensa.pdf



Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.

Vo, L-C. (2011). Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research. *Problems and Perspectives in Management*, 9 (4), 89-97.

Wynne, B. (1992). "Misunderstood misunderstanding: social identities and public uptake of science". *Public Understanding of Science*, 1 (3), 281-304.

Ziman, J. (2003). *“¿Qué es la ciencia?”* Madrid: Cambridge University Press.

NOTES

1. **Contact author:** C/Amberes, 1 Bajo D; 18008-Granada; SPAIN





M. Luisa García-Hernández¹

Universidad de Granada



mluisagarciah@gmail.com

128



Estrella Martínez-Rodrigo

Universidad de Granada



emrodrigo@ugr.es



Juan Salvador Victoria Mas

Universidad de Málaga



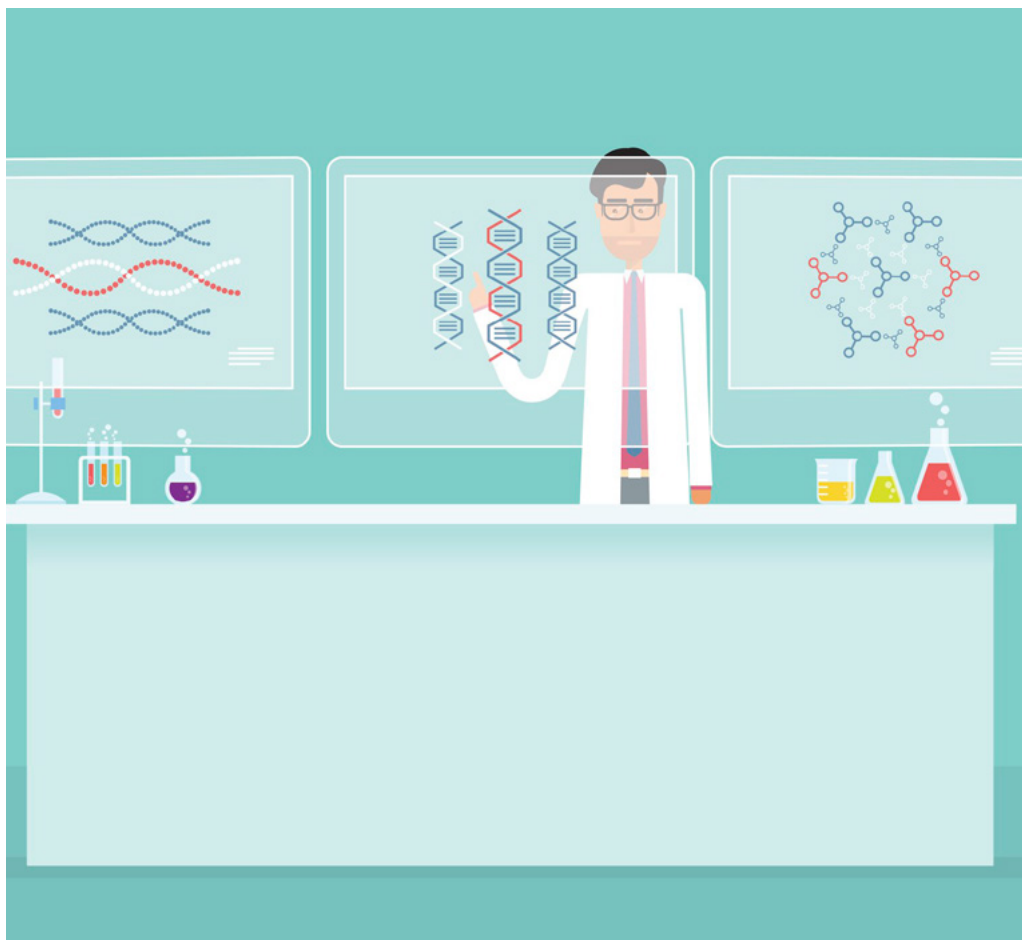
jsvictoria@uma.es

Responsabilidad Social Corporativa, divulgación científica y pymes biotecnológicas. Una propuesta de punto de partida

Corporate Social Responsibility, scientific dissemination and biotechnological SMEs. A starting point proposal

I. INTRODUCCIÓN

Hasta hace no demasiado tiempo se consideraba que era suficiente con que la empresa devolviera a la sociedad parte de lo que ésta le daba, en forma de empleo y pago de impuestos, que contribuyeran al desarrollo socioeconómico general. En la actualidad se le exige que dé un paso más, que no viva en un mundo paralelo aislado de la ciudadanía, sino que tome conciencia de que forma parte de un mismo ecosistema. Esa nueva forma de involucrarse con la sociedad precisa de la Responsabilidad Social Corporativa cimentada en los valores de la empresa, su acreditación y la comunicación de los mismos (Azuelo, 2009). De tal forma que la RSC toma un papel central en la empresa, a la manera en que la entiende Bowen (1953, p. 6), como las obligaciones empresariales “para impulsar aquellas políticas corporativas, tomar aquellas decisiones o seguir aquellas líneas de actuación que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La razón que con mayor asiduidad esgrimen las pymes para esquivar la implantación de programas de Responsabilidad Social Corporativa es la escasez de recursos. Lo que proponemos en este trabajo es la opción de abastecerlos con lo que algunas poseen en abundancia, conocimiento. La divulgación se convierte así en el eje de esos programas, un recurso asequible del que pueden obtener beneficios, no sólo en forma de reputación. Este estudio se centra en las 32 pymes biotecnológicas asentadas en cuatro parques tecnológicos andaluces.

EXECUTIVE SUMMARY

The reason most frequently adduced by SMEs to avoid the implementation of CSR programs is their shortage of material resources. In this paper we propose the possibility that biotech SMEs supply the RSC with something they've got in abundance, that is, knowledge. Popular science thus becomes the focus of these programs, an affordable resource that can benefit them, and not only in reputation. Our study focuses on 32 SMEs settled in four Technology Parks in Andalusia.

Con tal enfoque, la información comercial se muestra insuficiente para articular la comunicación corporativa de las empresas, entre otras cuestiones, porque se dirige a unos públicos específicos – proveedores y clientes o usuarios– y margina a otros *stakeholders*. Y si esa nueva forma de concepción de la empresa atañe a cualquier sector, en el caso de aquellas que tienen en su germen la gestión del conocimiento, –caso de las EBT (Empresas de Base Tecnológica) en general y las biotecnológicas en particular– concurren otras circunstancias en las que la compañía puede apoyarse para emprender acciones de RSC que no queden constreñidas al respeto medioambiental.

***La divulgación
o comunicación
social de la
ciencia contribuye
al desarrollo
de vocaciones
científicas y
empresariales***

Por ejemplo, crecen las inquietudes sociales, en grupos cada vez más amplios, que atañen directamente a la biotecnología. Temas como la investigación con células madre, información genética, degeneración neuronal, transgénicos, por citar algunos, no se cubren con proporcionar información puntual. Exigen profundizar en unos conocimientos que, a la vez que se demandan, resultan inaccesibles para las personas sin formación científica previa. En esa tarea resulta básica la divulgación científica, entendida en los términos en los que la define Bryant (2003, p. 257) como “los procesos mediante los cuales la cultura científica y su conocimiento se incorporan a la cultura común”.

La divulgación o comunicación social de la ciencia contribuye al desarrollo de vocaciones científicas y empresariales. Igualmente, aporta experiencias que permiten que la sociedad adquiera una conciencia cierta acerca de qué es, cómo se utiliza, cuál es el recorrido y cómo le afecta el desarrollo de la ciencia, de modo que sus opiniones al respecto estén fundadas y sean críticas. Y las empresas no pueden permanecer al margen, sino que deben integrar esa labor de divulgación en programas de RSC, que deben ser comunicados.

Con este panorama, construimos nuestra investigación para comprobar si las nuevas posibilidades que abre la divulgación científica en la marco de la RSC, se están explorando entre las compañías que tienen la gestión del conocimiento científico como eje de su actividad empresarial. Tomamos como muestra las pymes biotecnológicas asentadas en cuatro parques tecnológicos de Andalucía. En total 32 pymes del sector. Y aplicamos una

metodología doble. Por un lado, analizamos las informaciones que sobre estas firmas aparecen en los periódicos locales de referencia, en las provincias en las que se asientan. Por otro, buscamos opiniones y percepciones de las propias empresas, a través de encuestas a sus ejecutivos. Del examen de todo ese material podemos avanzar que las empresas de la muestra no han descubierto aún el potencial de la RSC, ni cómo nutrirlo con actuaciones de divulgación científica, basadas en el conocimiento que atesoran. No obstante, no desprecian esas nuevas herramientas, y están dispuestas a establecer una estrategia de colaboración entre ellas para abordar ese reto.

En cuanto a la estructura del artículo, para encuadrar la investigación, tomamos como marco teórico el análisis de las tendencias en RSC más asentadas y, también, las de divulgación científica que ligan este tipo de comunicación al espacio empresarial. A continuación exponemos el ámbito de estudio, la metodología empleada y los resultados más relevantes, y finalizamos con las conclusiones que extraemos del estudio de caso, así como con algunas recomendaciones.

PALABRAS CLAVE

RSC, Divulgación científica, Comunicación, Pymes biotecnológicas, Parques tecnológicos.

KEY WORDS

CSR, popular science, communication, biotech SMEs, Technology Parks.

2. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y RENTABILIDAD EMPRESARIAL

La empresa, con independencia de su dimensión, recursos o ámbito de actuación, ya no puede mirar sólo hacia dentro o asomarse al exterior a través de sus clientes y proveedores, el campo a atender ha crecido (empleados, vecinos, accionistas, administraciones, asociaciones y otros *stakeholders*) y los criterios éticos con los que se la valora, también. De ahí que haya surgido un área en la comunicación corporativa que se ocupa en ese ámbito. Es la RSC, cuya definición no siempre queda clara; nosotros tomaremos como referencia a McWilliams & Siegel (2001, p. 117): “acciones que promueven algún bien social, más allá de los intereses de la empresa y lo que se le requiere por ley”. De forma que si una empresa evitase la discriminación contra las mujeres o eliminase vertidos contaminantes, por ejemplo, no acometería actuaciones de RSC, simplemente, se limitaría a cumplir la ley.

Desde luego, la perspectiva con la que se ha enfocado la RSC ha variado significativamente a lo largo de los años, y adquiere mayor trascendencia para la imagen de las empresas. Hasta tal punto

que se ha convertido en un elemento ineludible para los líderes de negocios en todos los países. Pero no siempre ha sido así.

El proceso, desde la postura de Friedman (1970) hasta otras más entusiastas, ha sido progresivo para unas compañías y repentina para otras, que se convirtieron al credo de la RSC no de forma voluntaria, sino acuciados por el rechazo del público a cuestiones que, previamente, ellas no pensaban que formaran parte de sus responsabilidades.

El problema surge cuando la respuesta empresarial a las nuevas creencias y juicios sociales es de índole estética, y los informes de RSC se convierten en escaparate de acciones inconexas en donde mostrar la cara amable de la compañía. Así, Porter & Kramer (2006, p. 79) explican que tales publicaciones “rara vez ofrecen un marco coherente para las actividades de RSC, y mucho menos de carácter estratégico. En su lugar, se agregan anécdotas sobre iniciativas coordinadas para demostrar la sensibilidad social de una empresa”. Al final, ese tipo de ejercicio tiene un nulo o reducido valor para la sociedad y ningún beneficio estratégico para el negocio.

Ante tal panorama los autores parten de un principio esencial que debe regir la política de Responsabilidad Social, “las empresas y la sociedad se necesitan mutuamente” (Ibíd. p. 81). A partir de esa interdependencia proponen identificar problemas sociales, buscar valores compartidos, crear una agenda social corporativa y establecer una estrategia que permita producir el máximo beneficio para la sociedad y para su propia competitividad. Además, cuando un tema social es relevante para muchas empresas, a menudo se puede abordar con mayor eficacia a través de modelos de cooperación, lo que resulta de especial interés cuando las empresas en cuestión son de reducida dimensión y existe cercanía física, como en nuestro caso de estudio.

Cuando Porter y Kramer hablan de agenda social corporativa se refieren a elaborar un catálogo de posibles actuaciones, que excede de las expectativas de la comunidad, y que pretende reforzar la estrategia empresarial mediante el avance de las condiciones sociales de su entorno. De esta forma se elabora un programa de RSC estratégico.

Pero no siempre resulta evidente hacia dónde dirigir los esfuerzos en RSC, Burke & Logsdon (1996) se han enfrentado a ese problema. Establecen cinco dimensiones estratégicas sobre las que apoyar la medición del valor que esos programas crean para



la empresa. Se trata de: centralidad, especificidad, proactividad, voluntarismo y visibilidad. De forma que si se cumplen estos requisitos en las actuaciones de RSC se multiplican las posibilidades de que tales prácticas sirvan, tanto a los intereses económicos de la organización, como a los intereses de sus públicos.

Otro de los enfoques prácticos más pertinentes para nuestro enfoque es el que acometen Husted & Allen (2007) quienes, a partir de las contradicciones que aparecen entre diferentes publicaciones que abordan la rentabilidad social y financiera de las políticas de RSC, acometen su estudio con un punto de partida claro, “ir más allá del enfoque simplista de que la RSC es intrínsecamente rentable” (Ibíd, p. 597). Y basan su investigación en tres de las dimensiones planteadas por Burke & Logsdon (1996), en concreto la visibilidad, especificidad o apropiación y voluntarismo. Su análisis se centraba en las 500 mayores empresas españolas, por número de empleados, y contaron con la respuesta del 22% de las mismas, 110 compañías.

A tenor de los resultados obtenidos, estos autores plantean que, aunque las empresas españolas afirman que entienden el potencial de la RSC para contribuir a la creación de valor, lo cierto es que aún no saben cómo orientarla para obtener el mayor partido. La explicación la hallan en que la RSC no está suficientemente arraigada en los valores y tradiciones corporativas de las empresas españolas.



3. DIVULGACIÓN CIENTÍFICA DESDE LA EMPRESA

Ziman (2003) distingue entre la ciencia académica y una nueva forma de producción de conocimiento, la ciencia postacadémica, un híbrido entre la ciencia académica y la ciencia industrial. Y la irrupción de este nuevo formato ha incrementado la necesidad de socializar, colectivizar, comunicar, la ciencia; de ahí lo necesario que resulta atender a las distintas perspectivas con las que se enfocan estos conocimientos.

De hecho, de forma progresiva la comunidad científica, los gobiernos y la empresa han tomado conciencia de que la ciudadanía ya no es una convidada de piedra en lo que atañe al desarrollo y orientación de la ciencia, sino que su hostilidad puede afectar, restringir o incluso vetar programas de investigación concretos (Miller, Pardo y Niwa, 1997). De forma que ya no sólo los organismos públicos,

sino también entidades privadas, están interesadas en comunicar la ciencia y avanzar, “hacia la participación pública como parte de las relaciones públicas de las empresas” (Bauer, Allum & Miller, 2007, p. 88). Y Burns, O'Connor & Stocklmayer (2003, p. 199) sostienen que “la comunicación de la ciencia es un campo importante de la empresa, digna de práctica continua y de investigación”.

Consecuencia directa de este planteamiento es que la comunicación de la empresa no puede limitarse a atender a clientes, proveedores, empleados y administraciones, sino que debe abrir el foco y abarcar también a la sociedad y no sólo a la parte que pueda verse afectada directamente por una actividad empresarial, sino a todo su entorno. Y para que esa comunicación sea eficaz, la ciudadanía debe tener confianza en los portavoces de esas firmas (Wynne, 1992).

La cuestión de la confianza y credibilidad no es menor. De ahí la conveniencia de que las empresas hicieran un mayor esfuerzo por neutralizar una idea bastante asentada, la de que la información que transmite un científico que trabaja en un hospital o una universidad, es más confiable que la emitida por otro que opera en una empresa privada (Fundación BBVA, 2012). Tal convencimiento tiene repercusiones en un hecho cierto, una menor presencia en los medios de comunicación de las empresas que proporcionan información científica, frente a los organismos públicos que lo hacen.

4. CASO DE ESTUDIO: BIOTECNOLÓGICAS EN ANDALUCÍA

A partir de nuestra propuesta, centrada en explorar las posibilidades ciertas de entablar una relación virtuosa en el triángulo Comunicación corporativa-RSC-Divulgación científica, planteamos nuestro caso de estudio para la investigación aplicada: las empresas biotecnológicas; universo del que seleccionamos como muestra las pymes asentadas en cuatro parques tecnológicos de Andalucía.

Tomamos Andalucía, por tratarse de la región que, pese a su baja densidad y escaso dinamismo empresarial, se ha colocado durante los últimos años como la Comunidad Autónoma española que más empresas biotecnológicas crea (Asebio, 2015).

Los parques tecnológicos, porque entendemos que la colaboración es más factible cuando no sólo se comparte actividad, sino también espacio físico. De entre ellos recogemos los que al inicio de 2013



contaban con más de dos empresas biotecnológicas asentadas en sus recintos. A saber: el Parque Tecnológico de Andalucía de Málaga (PTA), el Parque Científico Tecnológico Cartuja 93 de Sevilla (PCT Cartuja), el Parque Tecnológico de Ciencias de la Salud de Granada (PTS) y el Parque Científico Tecnológico de Córdoba (Rabanales 21). En total 32 empresas.

Elegimos sólo las pymes para que los medios y recursos disponibles por cada una de ellas sean similares. Además, porque a la fecha de recolección de datos (2013) sólo había tres grandes empresas biotecnológicas asentadas en esos parques, alguna de las cuales sólo efectuaba actividad química, no bio, en el recinto. Y porque entendemos con Costa (2009) que la cultura, la imagen, las relaciones y las comunicaciones son factores cualitativos comunes a todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño, actividad o antigüedad.

Para conocer si la relación que planteamos es viable, debemos conocer si existe o puede existir comunicación, en el más amplio sentido de la palabra, entre las empresas de la muestra y la sociedad de su entorno. Tomamos dos vías de observación. Por una parte, partimos de la descripción y análisis de las apariciones de las pymes que constituyen la muestra y los parques que las acogen, en los periódicos locales; es la forma de conocer qué información llega realmente a la ciudadanía. Por otra, preguntamos a los empresarios –que en nuestro caso son científicos–, mediante una encuesta común, sobre diversos aspectos de su comunicación.

4.1. Las pymes biotecnológicas y los parques que las acogen en los periódicos locales

Los españoles tienen ya internet como primer canal para acceder a la información científica (Fecyt, 2015), sin embargo, la prensa escrita conserva prestigio y credibilidad para el público general. De ahí que consideremos que esos medios pueden ayudarnos a medir el eco que tienen las informaciones que generan las empresas de los parques tecnológicos andaluces: cómo llegan a sus lectores, qué aspectos se resaltan en los periódicos, qué importancia relativa le conceden los propios diarios, con qué asuntos se las relaciona, etc.

Así, hemos optado por los periódicos locales más representativos en las provincias que acogen los parques, donde se radican las empresas objeto de análisis, durante un año completo, 2012. Los



periódicos diarios seleccionados han sido los de mayor difusión y lectores en ese ejercicio en las provincias de Málaga, Sevilla, Granada y Córdoba, según los datos de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) y el Estudio General de Medios (EGM). Respectivamente, Sur, la edición de Sevilla de ABC, Ideal y Córdoba.

Para la recogida del material se ha seguido como criterio de selección la aparición del nombre de los parques que acogen a las empresas objeto de estudio y de ellas mismas, en cada uno de los periódicos de referencia. La selección se ha ejecutado, en las ediciones digitales de los diarios, mediante los buscadores que incorporan on-line los propios periódicos; y de forma manual en las ediciones en papel de los diarios seleccionados. En los casos en que la misma información, o con escasas variaciones, aparece en ambos soportes, sólo contabilizamos una de ellas. En total 365 textos que hemos examinado mediante el análisis de contenido.

Sabemos por varios estudios (Vladimir de Semir, 2003; Escribano & Quintanilla, 2005, y Observatorio Zeltia, 2013) que el interés mediático por la biotecnología ha crecido de forma exponencial y que, sobre todo, la información económica acerca de las empresas que operan en esta área se ha incrementado de forma notable. Aun así, la presencia de las empresas privadas que actúan como fuente de información sobre biotecnología es aún muy reducida, sólo el 16% del total de informaciones analizadas en el IBAC 3.5 del Observatorio Zeltia (2013).

Los resultados que hemos obtenido en nuestra investigación sobre cuatro periódicos locales tampoco difieren de esas tendencias. Observamos una preeminencia de los argumentos económicos y empresariales (casi el 60%) cuando analizamos las 365 informaciones en las que se cita a alguno de los parques tecnológicos o las empresas biotecnológicas que conforman nuestra muestra (**Tabla 1**). Por el contrario, presencia sólida de aspectos divulgativos sólo figuran en 49 de esos textos (13,4%). Además, al asignar el marco de referencia que determina el significado que ese discurso puede tener para el lector (Escribano y Quintanilla, 2005), encontramos que la primacía no está en los elementos propiamente divulgativos, en el sentido que lo hemos definido más arriba. Predominan, por el contrario, lo que estos autores denominan Política científica, que acoge a textos en los se plantean diferentes cuestiones, pero que en nuestro ámbito se centran, básicamente,



en la financiación de la ciencia. Le siguen, por orden de presencia, los que aluden a cuestiones relativas al Impacto social, es decir, las repercusiones que para la sociedad tienen avances científicos o tecnológicos concretos.

Tabla 1. **Argumentos que prevalecen en las informaciones analizadas**

FOCO O ARGUMENTOS DE LAS INFORMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
Empresarial/Económico	100	27.40	27.40
Empresarial/Económico+ Político	53	14.52	41.92
Empresarial/Económico+ Divulgativo	33	9.04	50.96
Empresarial/Económico+ Otros	30	8.22	59.18
Político	76	20.82	80.00
Político+ Otros	2	0.55	80.55
Divulgativo	14	3.83	84.38
Divulgativo+ Otros	2	0.55	84.93
Otros	55	15.07	100.00
Total	365	100.00	

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, sólo en una de las 365 informaciones analizadas se hace referencia a la RSC, si bien el relato no gira en torno a alguna actuación de este tipo ejecutada por una pyme de la muestra.

Del total de textos, sólo se nombra a alguna de las 32 empresas de la muestra en 25 ocasiones, cifra que representa el 6,8% de las noticias analizadas (**Gráfico 1**). Compañías de otros sectores que se asientan en los mismos recintos figuran en el 17,8% de las informaciones contabilizadas.

Las ratios empeoran si restringimos las informaciones a aquellas en las que no sólo se menciona a la pyme, sino que ella es la protagonista de esa información; en total 11 casos. Menos de una aparición por mes. Por otra parte, resulta llamativo que citas de cualquiera de los directivos de las pymes biotecnológicas que se insertan en la muestra, sólo se recogen en 6 informaciones. Cómputo que, recordemos, se extrae del análisis de 4 periódicos locales a lo largo de todo un año y que representa el 1,6% del volumen de informaciones analizadas.

Igualmente, conviene señalar que en los casos en los que se nombra a alguna de las empresas de la muestra (25 informaciones), prevalece el foco o argumento económico-empresarial en el 72% de las ocasiones (**Tabla 2**). Esta distribución también viene influenciada por la ubicación de los textos, ya que más de la mitad (55%) se recogen en suplementos económicos internos de los periódicos; el resto se reparten entre Local (36%) y Economía (9%).

Gráfico 1. Periódicos. Distribución de empresas y parques por citas.

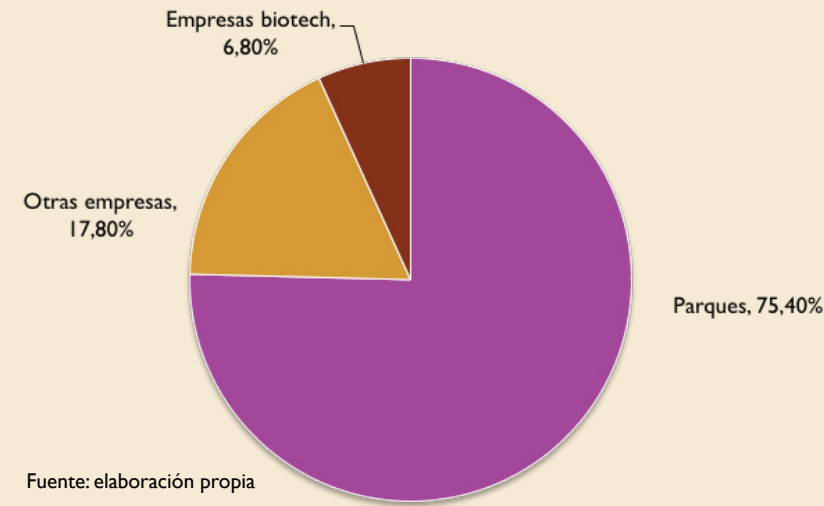


Tabla 2. Argumentos que prevalecen en las informaciones sobre la muestra

FOCO O ARGUMENTOS DE LAS INFORMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	ACUMULADO
Empresarial/Económico	11	44.00	44.00
Empresarial/Económico+ Político	2	8.00	52.00
Empresarial/Económico+ Divulgativo	3	12.00	64.00
Empresarial/Económico+ Otros	2	8.00	72.00
Político	2	8.00	80.00
Divulgativo	2	8.00	88.00
Otros	3	12.00	100.00
Total	25	100.00	

Fuente: Elaboración propia

Por último, está el tratamiento que reciben los textos por parte del redactor. Entendemos con Martin & White (2005, p. 2) que los emisores –en nuestro caso los periodistas que elaboran cada una de las informaciones– “evalúan positiva o negativamente las entidades, los acontecimientos y los estados de los asuntos a los que se refieren en sus textos”. Nos basamos para realizar esa distribución en el análisis lingüístico de frases y palabras concretas, tales como la adjetivación, significados de los verbos, adverbios que remiten a circunstancias de modo, nominalizaciones y nexos que introducen oraciones, en especial, las coordinadas adversativas y las subordinadas adverbiales consecutivas y concesivas.

Resulta pertinente resaltar que, en los casos en los que alguna de las pymes de la muestra es la protagonista, el tratamiento de la información ha sido positivo en el 73% de los casos y neutro en los restantes. Datos que contrastan con las ratios que arrojan en este parámetro el conjunto de informaciones analizadas. En ese bloque los tratamientos negativos afectan al 17,3% de las mismas, mientras que tratamientos positivos y neutros mantienen un cierto equilibrio.



4.2. Los ejecutivos de las empresas y la comunicación con su entorno

De las 32 empresas objeto de estudio, 30 han completado el cuestionario que les hemos ofrecido. Hemos optado por la utilización de una técnica de carácter cuantitativo, la encuesta. La elegimos porque entendíamos que era el sistema más eficaz para obtener datos de los propios interesados (altos ejecutivos de las empresas), sobre hechos objetivos; pero también sobre opiniones y actitudes, es decir, aspectos subjetivos, mediante la observación no directa de los hechos.

Los datos se han recogido en el primer semestre de 2013. La ejecución de la encuesta fue con contacto personal, en el caso de las 18 pymes de la muestra asentadas en el PTS granadino, y por correo electrónico, en las restantes. En primer lugar abordamos el contacto con las del PTS y, una vez dispusimos de la mitad de ellas, compaginamos uno y otro sistema. Tal variación en la metodología la diseñamos para comprobar si la redacción de alguna de las preguntas planteaba dudas. Esa operativa permitiría que en los contactos telefónicos con los investigados –previos a la remisión

del cuestionario por correo electrónico— pudiésemos incidir en las aclaraciones pertinentes, para evitar variaciones en el cuestionario. No obstante, tales circunstancias no se produjeron, por lo que el encuestador pudo mantenerse al margen en ambos casos, sin influir en las respuestas.

Los cuestionarios se organizaron con una serie de preguntas, tanto dicotómicas, como abiertas y escalas, que nos permiten obtener una foto fija, descriptiva, con lo que sus ejecutivos dicen sobre las empresas y su comunicación.

El primer grupo de variables con el que hemos trabajado se centra en aspectos estrictamente empresariales, tales como actividad, empleados, facturación y origen de la sociedad. El resto compete a distintos aspectos de su comunicación, desde actuaciones de comunicación propia (intermediadas o no por los medios de comunicación); atractivos que presenta la empresa, para fundamentar en ellos la comunicación (incluida la divulgación) con su entorno; valoración de la utilidad de la comunicación; viabilidad de una alianza en materia de comunicación entre empresas que comparten actividad y recinto; vinculación entre entorno y desarrollo empresarial, hasta opiniones acerca de la RSC.

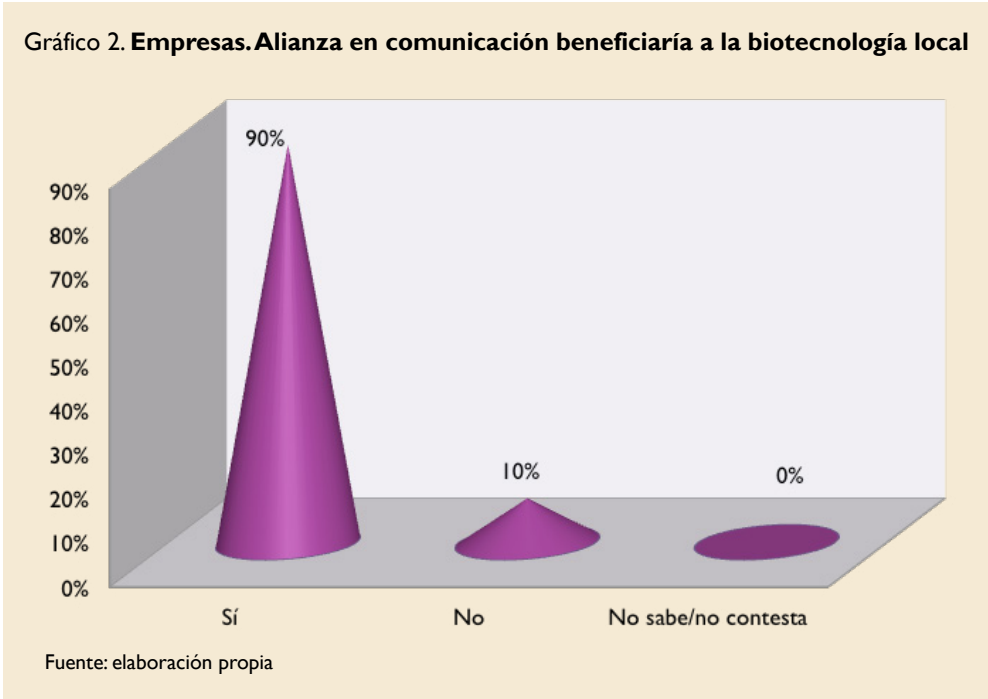
Algo más de la mitad de las empresas encuestadas (el 57%) tenían en 2012 la biotecnología como única actividad empresarial, y para el resto es una ocupación compartida con otras. Todas ellas emplean a menos de 50 personas y facturan por debajo de los 10 millones de euros, es decir, todas son pequeñas, no medianas empresas. Otra particularidad destacable es su procedencia, ya que el 57% son spin off de diferentes universidades o del CSIC.

Respecto a su relación con los medios sólo una tercera parte de ellas ha ejecutado alguna acción comunicativa a través de medios tradicionales a lo largo del año precedente; en todos ellos se trataba de lanzar notas de prensa. Pero es apenas simbólico el volumen de las que han acometido alguna labor comunicativa que vaya más allá de eso. En esa parcela agrupábamos un grupo de actuaciones que abarcan jornadas de puertas abiertas, contactos con colegios, conferencias para personas ajenas a la biotecnología, relaciones con asociaciones vecinales... y que podrían insertarse como actuaciones divulgativas de RSC, si fuesen planificadas como tales. Esa baja actividad concuerda con el hecho de que el 90% de los ejecutivos encuestados entiendan que comunicar le exige un esfuerzo a la empresa. Si bien en ese grupo se insertan los que



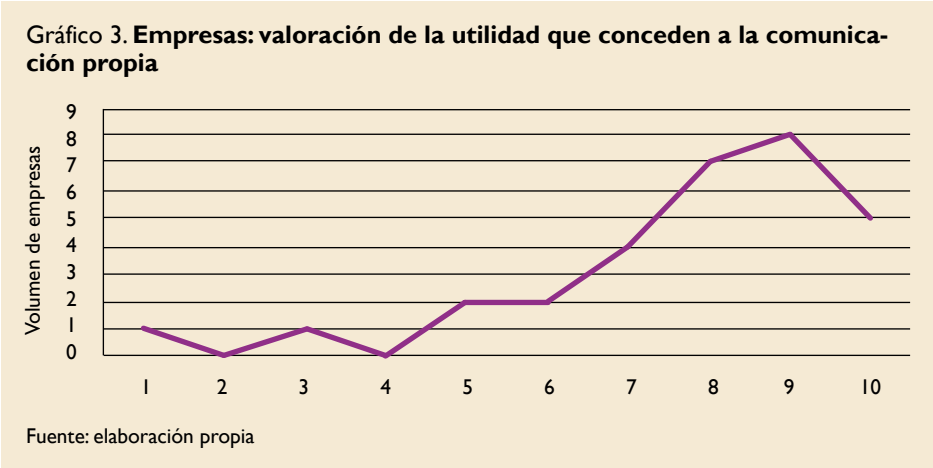
consideran que de ese esfuerzo se obtienen compensaciones (53,3%), los que no saben o no contestan (30%) y los que aprecian que no es equiparable lo que restan tales actuaciones con lo que aportan (6,7%).

Quizá por esa percepción, también el 90% de los encuestados considera que el impulso compartido, a través de una alianza en materia de comunicación entre las empresas del sector, no sólo beneficiaría a la propia empresa en términos de un mayor reconocimiento social, sino que también contribuiría a posicionar la biotecnología local en ámbitos más amplios (**Gráfico 2**).



Y es que valoran la utilidad de su comunicación (**Gráfico 3**). De no ser así, no situarían en 7,7 puntos de media la propuesta que les hacemos de evaluar, de 1 a 10, la contribución de la comunicación, en aumentar el conocimiento que de ella tiene la sociedad y crear o mejorar su imagen y reputación corporativa.

Otro dato significativo es el referido a la percepción de que la sociedad más cercana no conoce a estas pymes, el 97% de los encuestados lo entiende así. Ese registro creemos que nos indica, que los ejecutivos son conscientes de que el descuido en



la planificación de su comunicación tiene consecuencias. De ahí, por ejemplo, las declaraciones de Agustín Laserrot, presidente de la Asociación de Empresarios del PTS, y director científico de una de las empresas de la muestra.

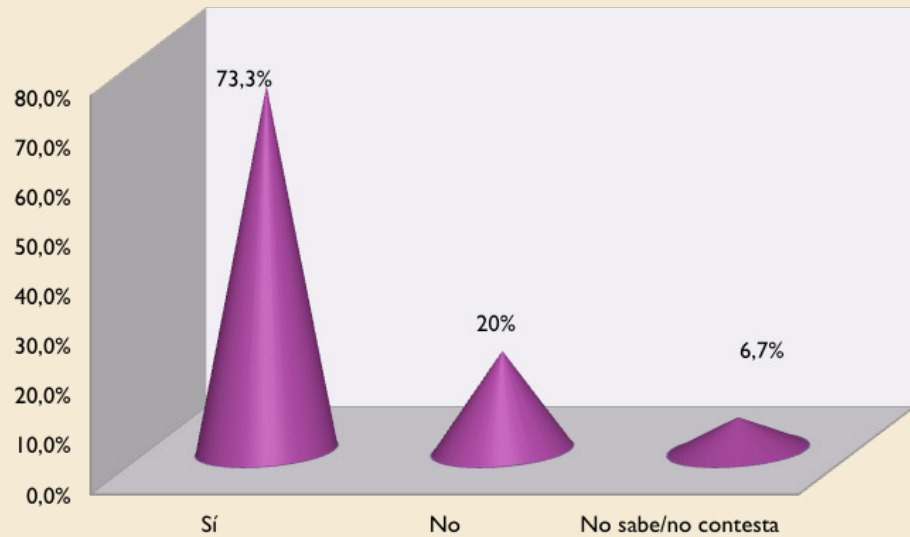
Las empresas son conscientes de que comunicar forma parte de la gestión empresarial... Cuando una empresa nace, requiere un esfuerzo titánico y tendemos a atender las necesidades que consideramos más urgentes. Sin embargo, se puede y se debe mejorar la comunicación de nuestras empresas (García-Hernández, 2011).

Un esfuerzo más necesario aún, si casi las tres cuartas partes de los ejecutivos encuestados consideran que esa desconexión con su entorno, influye de forma negativa en el desarrollo empresarial del parque (**Gráfico 4**).

Igualmente, el 80% aprecia que su empresa entraña atractivos que pueden resultar de interés para la ciudadanía más cercana. Esos puntos de enlace con la sociedad que se ligan a su actividad, la biotecnología, deben ser el engarce para las actuaciones de divulgación científica. Y así lo entiende la inmensa mayoría de los encuestados. De hecho, sólo el 13,3% presume que sus ocupaciones no tienen interés para sus vecinos, y el 6,7% restante mostró dudas al respecto o no contestó.

Otra de las cuestiones que se les planteó en la encuesta es la que corresponde a la conveniencia de contar con la colaboración de un experto para planificar y gestionar la comunicación de su empresa, ya sea personal interno o externo a la compañía. Menos de la mitad

Gráfico 4. Empresas. La desconexión empresa-sociedad lastra el desarrollo empresarial del parque



Fuente: elaboración propia

de los encuestados (46,7%) sostiene que tal figura es necesaria; el 33,3%, por su parte, estima que es eludible y que las tareas que le son propias puede realizarlas alguien de la empresa, aunque no sea profesional de ese ámbito. El 20% se mostró indeciso al respecto o no contestó. Además, ninguna de las firmas contaba con personal en plantilla dedicado en exclusiva a abordar este ámbito, una circunstancia que deriva directamente de su tamaño. Si bien, tres de ellas (10%) utilizaban los servicios externos de una agencia de comunicación.

Finalmente, para conocer la opinión de los encuestados sobre la RSC, les planteamos la cuestión de forma indirecta a través de la aportación de Grunig & Hunt (2003, p. 401):

muchas organizaciones se involucran en sus comunidades locales a causa de una sensación de responsabilidad social y no porque creen que su propio bienestar está involucrado... Sin embargo, la mayoría de las organizaciones participa en la comunidad porque se da cuenta de que una comunidad fuerte le ayuda a ser una organización más fuerte.

Algunas de los ejecutivos (20%) prefirieron no contestar a esa cuestión; mientras que los que están de acuerdo o rechazan la apreciación se reparten a partes iguales el 80% restante. También consideramos de gran interés los comentarios que el texto de Grunig & Hunt ha generado en algunos de los encuestados. Varios se limitan a ratificar que están de acuerdo o desacuerdo con la cita, pero entre éstos últimos prevalecen los que aluden a que su empresa no comercializa productos o servicios en su entorno próximo. En esas declaraciones se asume de forma implícita, que los clientes son su único público de interés.

5. CONCLUSIONES

Pretendíamos conocer si la desconexión de las pymes biotecnológicas con la ciudadanía es intencional, puesto que, difícilmente se puede abordar la RSC de una empresa si no muestra interés por los públicos que no son clientes. Y podríamos pensar que es así, dada la escasa presencia de estas empresas en los periódicos locales, y menos aun la plasmación de declaraciones de sus gestores. Tales ausencias indican que no se han convertido en fuentes fidedignas para los medios analizados, a los que recurrir al abordar asuntos relacionados con la biotecnología u otros temas de interés social. Retomamos así el asunto de la confianza en estos portavoces, que ya se abordó más arriba. Pero conviene evitar la tentación de hacer un diagnóstico precipitado. Hemos encontrado unas empresas que, en la práctica, no atienden a su entorno, pero no lo desprecian; creemos que es sólo que no han descubierto, aún, cómo abordar su comunicación con él y cómo utilizar su actividad como hilo conductor.

El primer dato que avala tal afirmación es la constatación de que los gestores de las empresas encuestadas son conscientes de que sus vecinos no las conocen. También se han percatado de que ese desconocimiento, y la ausencia de conexión con su entorno que denota, lastra el desarrollo empresarial del Parque. Tal respuesta, muy mayoritaria, viene a apoyar el principio general de la RSC (sociedad y empresa se necesitan).

El segundo, se refiere a la creencia, casi unánime por parte de los directivos, de que sus compañías acogen atractivos que pueden resultar de interés para la ciudadanía. Esa percepción creemos que se liga directamente a la divulgación científica, al ser el principal de



esos atractivos su misión empresarial. Pero es un campo que no han explorado.

El tercero, es la voluntad de colaboración con otras empresas de su sector en el ámbito de la comunicación. Esta es una cuestión de especial relevancia cuando se trata de pymes, dada la carestía de recursos humanos y materiales al que este tipo de firmas se enfrenta. Acometer actuaciones divulgativas con las que nutrir su RSC, por ejemplo, la relación con colegios y otros centros docentes, siempre exigirá menos recursos de las empresas si la implicación es múltiple, que si se acomete en solitario. Ciertamente que tales acciones conjuntas pueden eliminar algunas diferenciaciones entre las compañías, pero insignificantes, por la especificidad de sus respectivas actividades, porque su competencia es global y porque, en su mayoría, no generan productos y servicios para el consumidor final. Por el contrario, se beneficiarían de un ahorro de costes. Además, facilitarían la identificación de los parques respectivos con su sector. Tal filiación exige, por un lado, la comunicación de actuaciones reales y no meramente intencionales (Redondo & Ramil, 2007), por otro, que tales acciones tengan valor real para la ciudadanía.

En medio quedaría la igualdad que muestran las respuestas de los directivos ante la propuesta de vincular la fortaleza de la comunidad con la fortaleza de la empresa, con contestaciones que contrastan con las anteriores. En cualquier caso y dado que estamos ante empresas ubicadas en Andalucía donde el nivel socioeconómico es bajo respecto a otras comunidades españolas y europeas, entendemos que establecer una correspondencia entre el vigor de la sociedad y el de su empresa, ha podido ser entendido por los directivos como una equivalencia en la que su solidez se pone en tela de juicio.

En cuanto a las causas de esa escasa, a veces nula, relación con su entorno, consideramos que deviene de su tamaño y de la consiguiente escasez de recursos disponibles. De ahí que una tercera parte de los encuestados sostenga que alguien de la empresa, aunque no tenga preparación en comunicación, puede planificar y ejecutar esa área. O que la inmensa mayoría explique que comunicar le supone un esfuerzo, si bien más de la mitad señalan que no es un trabajo baldío, sino que de él se obtienen compensaciones. Esas apreciaciones nos llevan a recordar las declaraciones del presidente de la Asociación de Empresarios



del PTS, acerca de la tendencia en las empresas del recinto, preocupadas por su supervivencia, a atender a lo más urgente, que no necesariamente coincide con lo más importante.

A partir de las respuestas obtenidas, creemos que es viable trabajar con las empresas para que acojan espacios divulgativos en sus sitios web; mejoren sus relaciones con los medios locales, hasta ahora casi inexistentes; y establezcan vínculos con sus vecinos a través de acciones comunicativas directas, sobre las que podría girar su RSC. La colaboración en el seno del Parque, por el que apuestan las empresas, debe facilitar las tareas, y el conocimiento, abundante en estas pymes, ser el eje sobre el que giren sus actuaciones. El tamaño no sirve como excusa para acometer tales actuaciones y comunicarlas, lo que sí condiciona es su alcance. De hecho, aunque las pymes coloquen sus productos o servicios en cualquier parte del mundo, por lo que respecta a la RSC sus actuaciones no pueden ser más que locales (Vo, 2011). Quizá, esa cercanía está detrás de la mayor valoración que otorgan los españoles a las conductas sociales de las pymes, frente a las grandes corporaciones (CECU, 2010).

Pero se trata de un trabajo que exige continuidad, perseverancia y, sobre todo, un guía. Alguien que conozca los mecanismos de la comunicación corporativa, capaz de diseñar un plan estratégico en función de las características, necesidades y preocupaciones de la/s empresa/s, ejecutarlo y sacar el mayor partido a cada una de las actuaciones que se planteen. Esa figura consideramos que es ineludible porque, incluso en un ámbito local o regional, la fragmentación de los diálogos sociales dificulta la tarea de captar la atención de sectores amplios de población, tal y como explicó Bauer (2014).

Decía Bauman (2003) que el historiador, como el poeta, revela, en situaciones siempre nuevas, posibilidades humanas que antes estaban ocultas, pero no inventa nada, sólo descubre. Esa ha sido la certeza que nos ha guiado, no inventamos nada, sólo planteamos posibilidades de comunicación que siempre han estado ahí. Esto es, utilizar el conocimiento que atesoran las pymes biotecnológicas como energía que nutra su RSC.

Esta investigación nos ha permitido tomar una foto fija, para conocer de dónde partimos y si nuestra propuesta es viable. Pero no hemos explorado todas las posibilidades que abre. A partir de aquí, se nos despliega un campo enorme de investigación.



REFERENCIAS

- Asebio (2015). "Informe Asebio 2014. Situación y tendencias del sector de la biotecnología en España". Madrid: Asebio. Recuperado de: http://www.asebio.com/documents/InformeA-SEBIO_2014_paraweb.pdf
- Azuero, D. (2009). *La comunicación de la RSE. Propuestas para un modelo de comunicación responsable*. Madrid: Forética.
- Bauer, M. W.; Allum, N. & Miller, S. (2007). "What can we learn from 25 years of PUS survey research? Liberating and expanding the agenda". *Public Understanding of Science*, 16 (1), 79-95
- Bauer, M. W. (2014). "La sociedad de conocimiento favorece la comunicación de la ciencia, pero restringe la acción del periodismo científico". *Subjetividad y procesos cognitivos*, 18 (2), 53-70.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of businessman*. New York: Harper & Row.
- Bryant, C. (2003). "Does Australia need a more effective policy of science communication?" *International Journal for Parasitology*, 33 (4), 357-361.
- Burke, L. & Logsdon, J. M. (1996). "How corporate social responsibility pays off". *Long Range Planning*, 29 (4), 495-502.
- Burns, T. W.; O'Connor, D. J. & Stocklmayer, S. M. (2003). Science communication: a contemporary definition. *Public Understanding of Science*, 12 (2), 183-202. doi: 10.1177/09636625030122004
- CECU. (2010). *RSE 2010. La opinión y valoración de los consumidores sobre la Responsabilidad Social de la Empresa en España*. Madrid: Confederación de Consumidores y Usuarios. Recuperado de: <http://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/06/rse2010.pdf>
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com.
- De Semir, V. (2003). "Medios de comunicación y cultura científica". *Quark*, 28-29. Recuperado de: <http://quark.prbb.org/28-29/>
- Escribano, M. & Quintanilla, M. A. (2005). "La biotecnología y los medios de comunicación en España". *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 4, (2), 21-39.
- Friedman, M. (1970, september 13): "The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits". *The New York Times Magazine*, (32-126).
- Fundación BBVA (2012). "Estudio internacional de cultura científica. Actitudes hacia la ciencia". Recuperado de: <http://www.fbbva.es/TLFU/dat/presentacionciencia.pdf>
- Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología. (2015). "VII Encuesta de Percepción Social de la Ciencia 2014. Dossier informativo". Recuperado de: http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/Prensa/NOTAS_PRENSA/2015/Dossier_PSC_2015.pdf
- García-Hernández, M. L. (2011). "Operativas de comunicación externa de las empresas biotecnológicas asentadas en el BIC granadino". (TFM inédito). Universidad de Málaga.
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (2003). "Dirección de Relaciones Públicas". Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Husted, B. W. & Allen, D. B. (2007). "Strategic Corporate Social Responsibility and Value Creation among large firms: Lessons from the spanish experience". *Long Range Planning*, 40 (6), 594-610.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). "Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective". *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Miller, J. D.; Pardo, R. & Niwa, F. (1998). "Percepciones del público ante la ciencia y la tecnología: estudio comparativo de la Unión Europea, Estados Unidos, Japón y Canadá". Bilbao: Fundación BBV.
- Observatorio Zeltia. (2013). "III Informe de Biotecnología Aplicada a la Comunicación (IBAC 3.5)". Recuperado de: http://www.zeltia.com/media/docs/IBAC35_2013.pdf?ie=UTF-8&oe=UTF-8&q=prettyphoto&iframe=true&width=100%&height=100%
- Redondo, M. & Ramil X. (2007). *La responsabilidad social corporativa en la prensa española. Análisis de la cobertura periodística*. Madrid: Fundación Chandra, Ecología y Desarrollo & Fundación Avina. Recuperado de: http://ecodes.org/phocadownload/RSC_prensa.pdf



Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.

Vo, L-C. (2011). Corporate social responsibility and SMEs: a literature review and agenda for future research. *Problems and Perspectives in Management*, 9 (4), 89-97.

Wynne, B. (1992). "Misunderstood misunderstanding: social identities and public uptake of science". *Public Understanding of Science*, 1 (3), 281-304.

Ziman, J. (2003). "*¿Qué es la ciencia?*" Madrid: Cambridge University Press.



NOTES

1. **Autor de contacto:** C/Amberes, 1 Bajo D; 18008-Granada; SPAIN





Estefanía Palazuelos Cobo¹

University of Cantabria



estefania.palazuelos@unican.es

Are credit risk analysts concerned about the audit of the financial statements of SMEs?¹

¿Importa la auditoría de los estados financieros de las Pymes a los analistas de riesgo de crédito?

I. INTRODUCTION

In a globalized, highly competitive environment, managing relationships with different stakeholders is critical to ensure successful organizations (Freeman and Phillips, 2002). In this sense, it should be noted that the financial and economic crisis that is significantly still affecting the world economic activity, and the Spanish one in particular, has caused them to become increasingly demanding in their requirements, demanding greater transparency to enable them to develop their own value judgments and perform accordingly.

This causes auditing to be of particular importance, due to its ultimate purpose of providing reliability to the financial information provided by companies, and thus providing a solid basis on which the different stakeholders can base their economic decisions (Ruiz Barbadillo *et al.*, 2002). Therefore, there is a need to deepen the study of the auditing role in the specific context of decision-making in the banking sector, focusing attention on small and medium-sized enterprises (SMEs). On the one hand, SMEs are extremely relevant for the creation of wealth and employment in any economy. On the other hand, banking institutions are positioned, even more so in the current context of crisis, as the main interest group of SMEs, since many of them depend on financing for the development of their business activity, and sometimes even for their survival.

To this end, this paper aims to analyze, from the responses provided by 471 risk analysts, the usefulness of auditing in processes of credit granting to SMEs. In particular, it was considered whether the fact that



Ángel Herrero Crespo

University of Cantabria



angel.herrero@unican.es



Javier Montoya del Corte

University of Cantabria



javier.montoya@unican.es



EXECUTIVE SUMMARY

This paper analyzes the usefulness of auditing in processes of credit granting to SMEs. A survey of 471 risk analysts in Spain shows that the fact that financial statements are audited increases perceived quality of accounting information, reduces perceived risk in operations, increases trust in companies and has a positive impact both on the probability that SMEs will have better access to credit and on obtaining better financing conditions.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo analiza la utilidad de la auditoría en los procesos de concesión de crédito a Pymes. Mediante una encuesta a 471 analistas de riesgos en España, se demuestra que el hecho de que los estados financieros estén auditados aumenta la calidad percibida de la información contable, disminuye el riesgo percibido en las operaciones, aumenta la confianza depositada en las empresas y repercute positivamente tanto en la probabilidad de que las Pymes tengan un mejor acceso al crédito como en la obtención de mejores condiciones de financiación.

the financial statements are audited increases the probability of SMEs having better access to credit and/or getting better financing conditions. To complement this, its influence on other psychological variables that could influence such credit granting processes is analyzed, such as the quality of the accounting information, the perception of risk in transactions and the trust that decision-makers (risk analysts) place in their clients (SMEs).

All this contributes to previous literature focusing on the analysis of SMEs obtaining finance from a subjective approach, taking into account the influence of auditing on the perceptual variables that underlie the credit decision of risk analysts. In addition, the study may also be of interest from a practical point of view, providing relevant information to

both regulatory bodies and companies themselves.

The rest of the paper is structured as follows. In the next section, the importance of management of SME relationships with banking institutions is examined more closely, highlighting the role that auditing can play in this process. The variables analyzed are described below. The fourth section specifies the information collection process and the sample composition. The results are then analyzed and discussed. Finally, the conclusions reached and the implications are presented, together with the limitations and future lines of research.

*...there is a need to
deepen the study of
the auditing role in
the specific context of
decision-making in the
banking sector, focusing
attention on small
and medium-sized
enterprises (SMEs)*

2. SMES AND ACCESS TO BANK CREDIT: THE ROLE OF AUDITING

Most external finance obtained by SMEs comes from financial institutions, since in general, the structure of the European financial system and the Spanish one in particular, shows a clear predominance of banking intermediation (Stock Market National Commission, 2010).

However, these smaller companies generally face the phenomenon known as “credit rationing”, which corresponds to a situation where the company does not obtain the desired funds (quantity) or obtains them in conditions (interest rate, term or guarantees), that are worse than might be expected (Casasola-Martínez and Cardone-Riportella, 2009). This is mainly due to a greater relative complexity involved for lenders when assessing their credit position, due to the lower quality and quantity of information available on their financial situation (Berger and Udell, 1995).

If in general terms, SMEs are subject to certain restrictions due to their greater opacity and high concentration of risks, in times of crisis such as the present one, these difficulties tend to become more pronounced, since the possibilities of distinguishing between companies according to their risk profile are reduced in an environment of increasing uncertainty (Paulet *et al.*, 2014).

The surveys available on SME access to finance, such as those carried out by the European Central Bank (ECB) for the countries of the Economic and Monetary Union (EMU), or those developed by the Chambers of Commerce and the Official Credit Institute (ICO) for Spain, show how in recent years, there has been a decline in this access, which has been particularly intense in Spain, in line with a greater depth of economic crisis (Bank of Spain, 2013). In this line, the latest Reports on Strategic Analysis for SME Development in Spain (FAEDPYME, 2013, 2015) reveal how the financial crisis has had a negative impact on the conditions of funding facilities of most of these companies, which in general see an increase in the bank's response time, the financing cost, expenses and commissions, and the guarantees and security related with their transactions, as well as a reduction in the financing volume granted. Faced with this reality, where business financing is a vital factor, many have seen how credit granting was paralyzed, which led them to radically change their policy, to restructure or directly to disappear.

Therefore, in the relationship between SMEs and banking entities, credit risk assessment processes are particularly relevant. They consist of expressing an assessment of the applicant company's ability to generate sufficient resources to fulfil the commitment it makes, i.e. to take a decision on credit granting and where appropriate, on the conditions applicable in the transaction, based on the expectation that the client can return the resources lent (loan repayment and interest payment) (Mayland, 1993).

This assessment should be made of different information sources, including accounting information (Ruiz Barbadillo *et al.*, 2002). However, due to the uncertainty prevailing in the market, the mere presentation of accounting information of interest is insufficient, being credibility, relevance and usefulness that financial groups attribute to such information, a more important factor or at least as important. Casasola-Martínez and Cardone-Riportella (2009) emphasize that one of the management implications that SMEs

KEY WORDS

Auditing, Small and medium enterprises (SMEs), financial entities, risk analysts, credit granting.

PALABRAS CLAVE

Auditoría de cuentas, Pequeñas y medianas empresas (Pymes), entidades financieras, analistas de riesgos, concesión de crédito.

should take into account is the need to strive to be more transparent in their relationship with financial institutions, in order to reduce the lack of information that they have when assessing to grant financing. In fact, Elsas and Krahnen (1998) state that banks that obtain more extensive and relevant information support SMEs more, granting them more credit.

Thus, audit reports, which validate or correct the accompanying financial statements, may contribute to the achievement of that purpose, as the independent technical opinion they contain should help to mitigate or defuse information asymmetries between the companies and the financial groups which they are involved with, providing reliability and facilitating users' decision-making (Ruiz Barbadillo *et al.*, 2002). In fact, a large number of studies have demonstrated the ability of auditors to limit accounting manipulation practices (see García Osma *et al.*, 2005), which could certainly be of interest to risk managers. Nevertheless, most of the studies focus on the perception of the relevance and usefulness of the audit report from the point of view of SMEs themselves (see, among others, Collis, 2008; Montoya-del-Corte *et al.*, 2014; Palazuelos Cobo *et al.*, 2017). However, this line of research focused specifically on credit granting processes and analyzed from the perspective of information users can be described as scarce (Guiral-Contreras and Gonzalo Angulo, 2005), in particular when dealing with SMEs (Niemi and Sundgren, 2012).

Hence, the general research question that arises in this article is: *Are there differences in credit granting processes between SMEs that present their financial statements audited and unaudited?*

3. INFLUENCING FACTORS AND EXPECTED RESULTS FROM THE CREDIT RISK ASSESSMENT PROCESS

This study analyzes the influence of auditing on three relevant variables in the processes of granting bank credit to SMEs. Specifically, it examines possible differences in the quality of accounting information, as the main expected result of the service provided, and in perceived risk and trust, traditionally identified as two of the most influential variables in decision-making. In addition, the impact on the results of the credit granting process is examined: own access to finance and financing conditions.



3.1. Accounting information quality

Petersen and Rajan (1994) consider that the key factor for accessing to bank finance is the reduction of information asymmetries, which in turn depends on multiple factors, such as proximity in the interaction between the analyst and the company's management, the physical distance between the two or the duration of the relationship. However, some people think that the information provided by SMEs is the most important element, so that the better the information in terms of quantity and quality, the greater the probability of access to credit (Ennew and Binks, 1999) and its volume (Moro *et al.*, 2015), and the lower the guarantees or security required (Zecchini and Ventura, 2009) and the interest rates applied (Elsas and Krahnen, 1998). And in this sense, as already noted, a significant proportion of this information comes from accounting information systems and financial statements (Ruiz Barbadillo *et al.*, 2002).

Consequently, since the quality of accounting information may have a positive impact on the credit granting process, the following research question is proposed:

PI-1: Are there differences in the perceived quality of accounting information by risk analysts of banking entities between SMEs that present their financial statements audited and unaudited?



3.2. Perceived risk

The concept of “perceived risk” was introduced by Bauer (1960), as the subjective belief that there is a probability that something bad will happen. In this way, it is stated that behaviour involves risk, because “any action of a consumer will produce consequences which he cannot anticipate with anything approximating certainty, and some of which at least are likely to be unpleasant” (Bauer, 1960, p. 24).

In this study, the conceptualization of perceived risk is understood as the belief of decision-makers (risk analysts as credit providers), that there is a probability that clients (SMEs as credit seekers) are not economically viable and cannot fulfil their obligations under the stipulated terms (repayment of loan and interest payment in the agreed terms).

Dowling and Staeling (1994) argue that perceived risk generates feelings of uncertainty, nonconformity or anxiety, thus influencing the decision-making process. In this sense, there is empirical evidence that, for example, when the level of risk associated with a purchase increases, consumers try to reduce nonconformity and avoid

purchasing the product by decreasing purchase intentions (Van der Heijden *et al.*, 2003). Therefore, it is logical that similarly, when the risk perceived by creditors is potentially very high, they may prefer to restrict their supply of funds, or apply stricter financing conditions (Stiglitz and Weiss, 1981, Petersen and Rajan, 1994; Larrán Jorge *et al.*, 2010).

In this way, perceived risk is positioned as a variable of interest in credit granting processes, so it is relevant to formulate the following research question:

PI-2: *Are there differences in the risk perceived by risk analysts of banking entities between SMEs that present their financial statements audited and unaudited?*

3.3. Trust

One of the most widely accepted definitions of “trust” is the one proposed by Rousseau *et al.* (1998, p. 395), who understand that it is a generic form of “a *psychological state comprising the intention to accept vulnerability based upon positive expectations of the intentions or behavior of another*”.

This variable is defined, in the scope of this investigation, as the expectation of decision-makers (risk analysts as well as credit providers) on the future behaviour of clients (SMEs as credit seekers) and specifically, their belief that they will comply with their obligations in the relationship in the terms stipulated (repayment of loan and interest payment in the agreed terms).

Moreover, the literature has proposed that trust should be a multidimensional construct. In particular, there are three dimensions that have most frequently been associated with the concept of trust: honesty, competence and benevolence (e.g. Flavián *et al.*, 2006). Honesty refers to the belief in sincerity, truthfulness, frankness, and keeping the partner’s promises (Morgan and Hunt, 1994). Competence shows the ability, knowledge and skills that the partner has in order to carry out those activities which it is committed to (Mayer *et al.*, 1995). Finally, benevolence indicates the belief that one party is genuinely interested in the welfare of the other, without the intention of carrying out opportunistic behaviour and is motivated to seek a joint benefit (Doney and Cannon, 1997).

With all this, many studies have included trust as a key variable in business management, as its influence has been proven on multiple factors that improve the quality of relationships, such as commitment



(Morgan and Hunt, 1994), or satisfaction (Geyskens *et al.*, 1998). In addition, it favours decision-making in situations where information is scarce (Luhmann, 2000).

Thus, it seems clear that in the case of credit granting processes, trust could also help to compensate information asymmetries, improving access to credit and SME financing conditions. Therefore, it is appropriate to ask the following research question:

PI-3: Are there differences in the trust placed by risk analysts of banking entities in SMEs that present their financial statements audited and unaudited?

3.4. Results of the credit granting process

It is important to note that within the credit granting process, two different “results” are generally considered. The first one is included in the variable “access to finance”, and refers to the willingness of the financial institution to establish relationships with the company, i.e., to grant credit (Petersen and Rajan, 1994). The second dependent variable is “financing conditions”, and refers to possible restrictions once the companies have access to it, i.e., the specific credit conditions that are applied in the transaction. In this sense, the financial institution may impose a limitation on the amount initially requested or on the cost of resources, in addition to demanding greater guarantees or applying higher expenses and commissions (FAEDPYME, 2013, 2015).

Therefore, the last two research questions that are raised in this work are the following:

PI-4: Are there differences in the decision to grant credit by risk analysts of bank entities between SMEs that present their financial statements audited and unaudited?

PI-5: Are there differences in the credit conditions applied by the risk analysts of banking entities between SMEs that present their financial statements audited and unaudited?

4. A STUDY WITH RISK ANALYSTS

Once the interest group and the relevant variables have been identified, a structured questionnaire is designed in order to collect the information required for the research. For the best approach to the study and above all, to perfectly define which group to aim the study at, preliminary interviews were conducted with three employees



of banking entities with different posts. Thus, based on an initial draft of the survey, changes in response to the experts’ suggestions were made, and we decided to focus the study on workers directly involved in the process of accepting risk (risk analysts). This approach is in line with the results by De la Torre et al. (2010), that state that in most large banks, SME credit risk management is not automatic, but rather the responsibility of a credit risk analyst. The universe of the study is made up of risk analysts with different responsibility levels in the decision-making process, in such a way that both bank employees at local level and members of Territorial Committees and Credit Operations Organs of Central offices participate, who are responsible for the assessment of credit risks of transactions of higher amounts. Information collection was carried out using a questionnaire administered by Internet. Of the total of 12 questions, the first 7 referred to the respondents’ personal/professional profile, the following 4 corresponded to each of the four variables analyzed (30 items altogether were rated on Likert and Semantic Differential Scales [1-7]), and in the last one, they were free to express any additional comment of interest. According to the dynamics proposed in the study, the participants assessed the items of each variable (5 for the scale of the accounting information quality, 5 for perceived risk, 4 for each of the three dimensions of trust, and 4 for access to credit and for financing conditions), first for companies with unaudited financial statements, and immediately after that for those that present audited financial statements. Specifically, 1,069 emails were sent to risk analysts, obtaining a total of 471 valid responses, representing a response rate of 44.1%.

Table I. Technical sheet of research

Geographical scope	National (Spain)
Population	Risk analysts in Spain – Infinite (>100,000)
Sample framework	1,069 Risk analysts
Information collection	Personal survey (administered by internet)
Sampling procedure	Not applicable
Field research date	March-April 2016
Sample size	471 valid surveys
Sampling error	±4.52%
Confidence level	95% (z=1,96) for the most unfavourable case p=q=0,5
Data processing	SPSS v.21.0

Table 2 summarizes the socio-demographic and professional characteristics of the risk analysts sample obtained in this research. As can be seen, of the total number of participants, 66% are male; the mean age of the sample is 49 years. 50% have higher University Studies, which is related to the qualification level generally required to work in the banking sector. In addition, the vast majority (86.4%) occupy a post with local responsibility. This is also consistent with the hierarchical structure of financial institutions, where as the level of accountability increases, the employee number decreases. In addition, those surveyed have been working in the sector for an average of approximately 20 years.

Table 2. **Sample description**

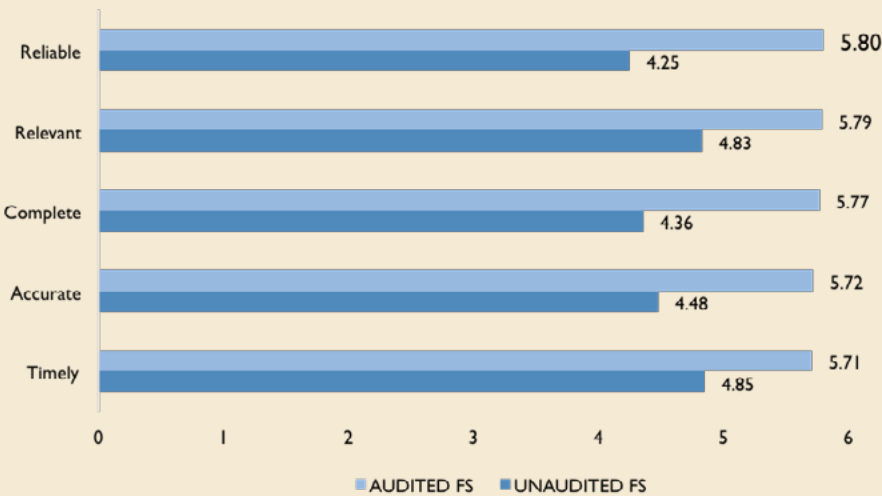
Sex	Male	66.0%
	Female	34.0%
Age (mean value)	49 years	
Level of education	Vocational training	4.9%
	High school	8.9%
	Mid-level University	24.4%
	Higher University	50.1%
	Postgraduate	11.7%
Responsibility level of post	Local	86.4%
	Regional	10.6%
	National	3.0%
Years of experience in the banking sector (mean value)	20 years	

5. RESULTS

The main results obtained in the research are shown below. In particular, Graphs 1-7 show the mean values obtained for the measurement scales of the variables. In this sense, it can be seen how the mean values of all the items are higher in the case of the companies that submit their audited financial statements (generally between 0.5 and 1 point more than for the unaudited ones). Once the mean values are obtained, the mean difference test (Student's T test for related samples) is performed in order to know if the points assigned to the scales are statistically different depending

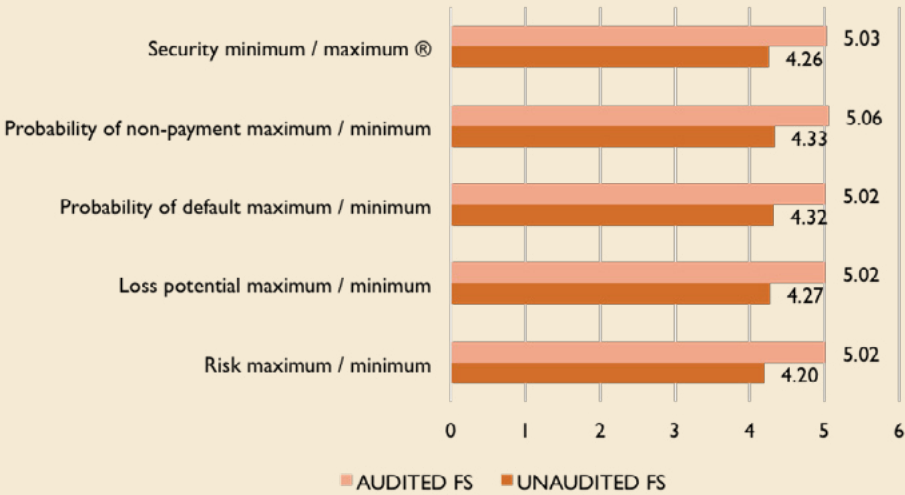
on whether they are audited or unaudited. In fact, the results show that the p-values obtained in the tests for all items reflect that such differences are statistically significant for a confidence level of 99% ($p\text{-value} = 0.000 < 0.01$).

Graph 1. Accounting information quality

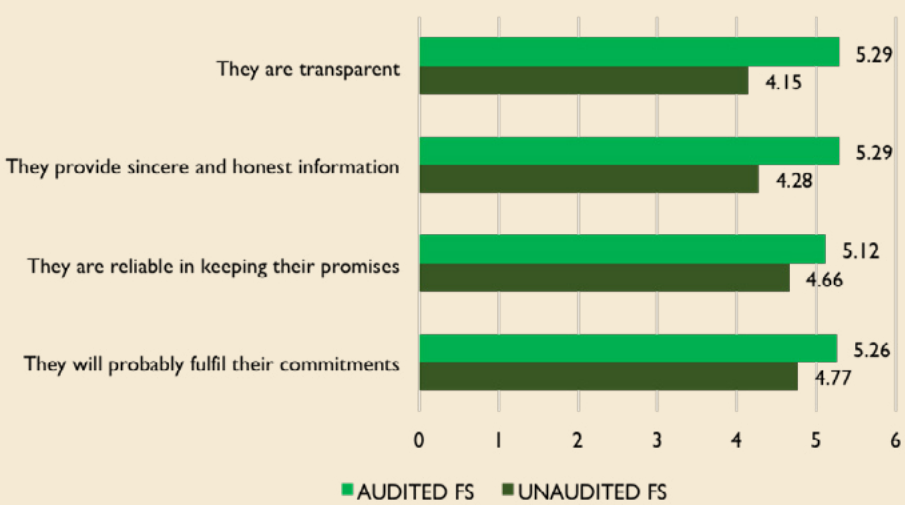


As seen in **Graph 1**, it is revealed, firstly, that in the case that SMEs present audited financial statements, the perceived quality of the accounting information is greater, so risk analysts believe that it is more timely, accurate, complete, relevant and reliable. That is, the audit fulfils its “information role”, improving the desirable characteristics of the financial information presented by companies in their financial statements (Huguet and Gandía, 2016). Secondly, as shown in **Graph 2**, the risk perceived in the transaction is lower. Risk analysts consider that security is significantly greater if the financial statements are audited. In this way, they believe that the loss potential and the probability of non-payment or default are reduced, resulting in an overall result of a lower risk perception.

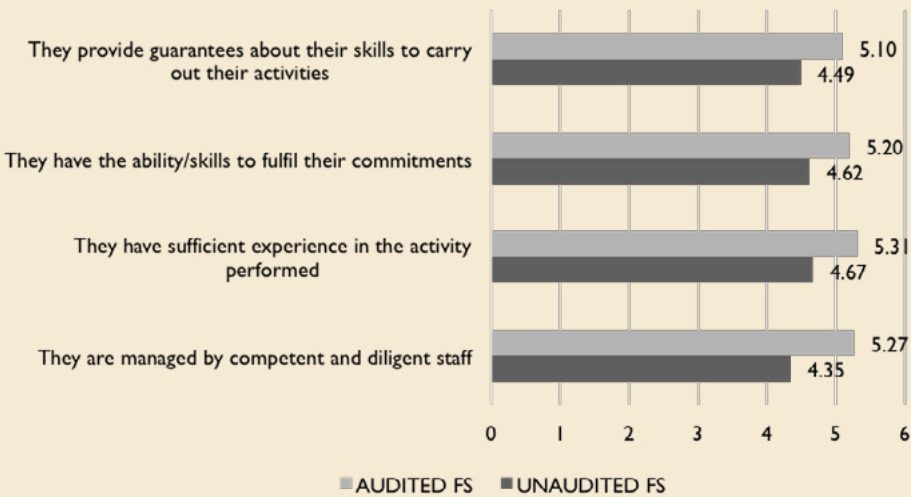
Graph 2. **Perceived risk**



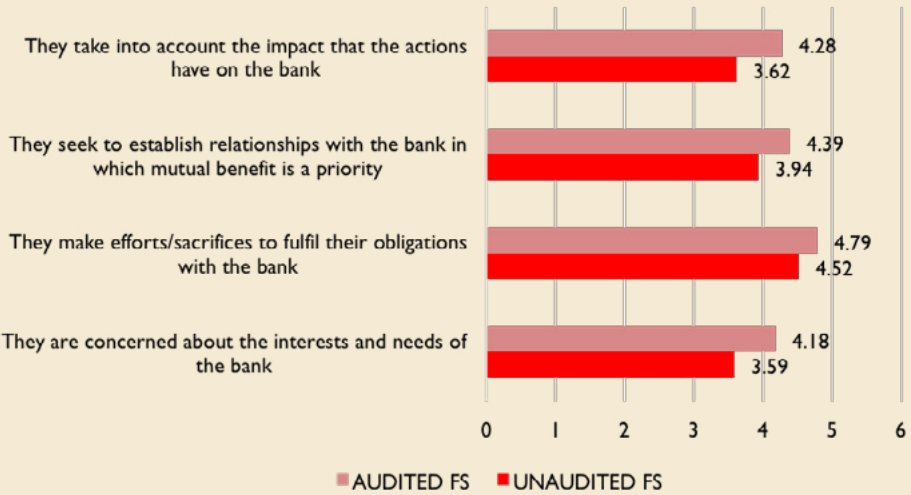
Graph 3. **Trust (Honesty)**



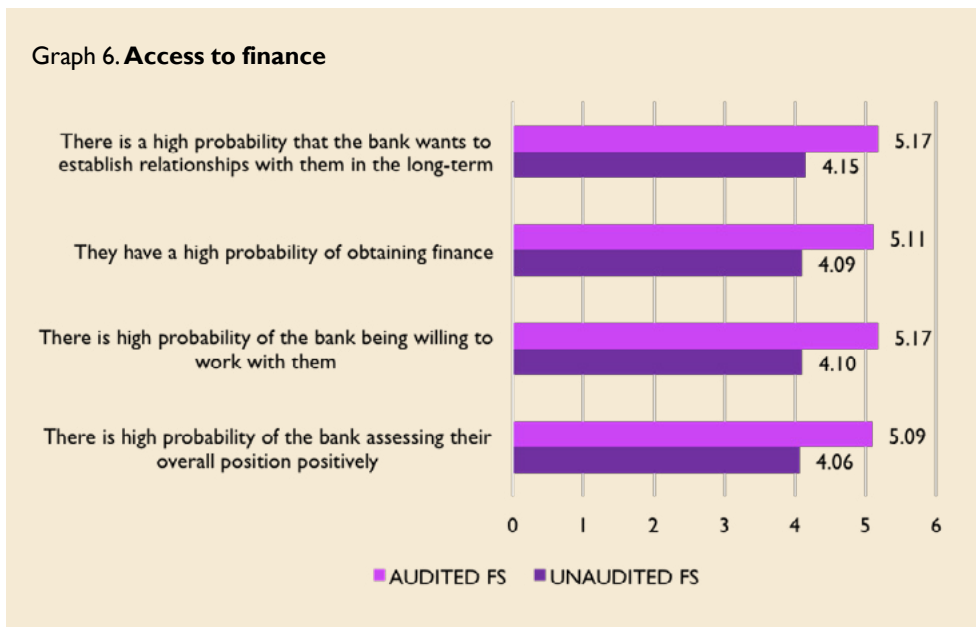
Graph 4. Trust (Competence)



Graph 5. Trust (Benevolence)



Thirdly, the trust placed in companies increases. Risk analysts consider that SMEs with audited financial statements are more transparent and reliable in keeping their promises (more honest – **Graph 3**), have a higher ability or skills to meet their obligations (more competent – **Graph 4**) and are to a greater extent more concerned about the bank’s needs (more benevolent – **Graph 5**).

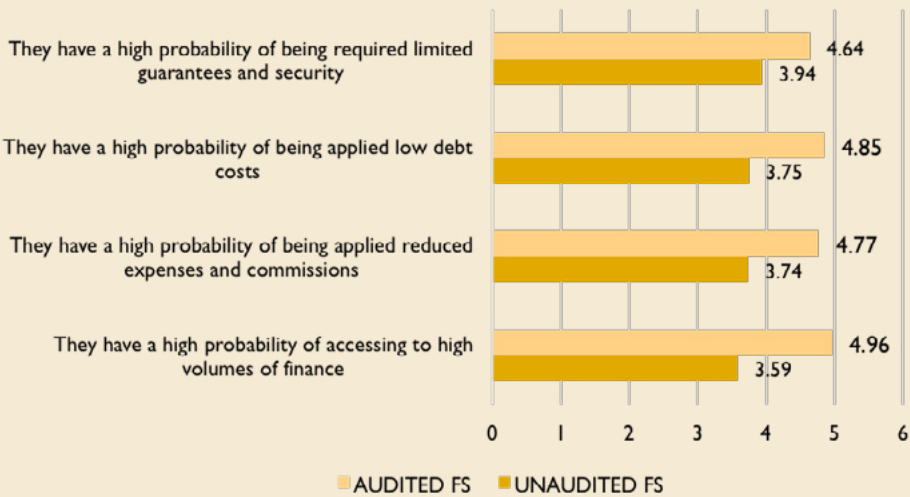


Lastly, access to credit (**Graph 6**) and the application of favourable conditions (**Graph 7**) are also more likely to be reported among companies that submit their financial statements to the bank. Decision-makers consider that not only do audited SMEs obtain finance more easily, but they are also likely to have access to a larger volume of credit (most pronounced gap: 1.37 points), which will be applied at a lower cost of debt and lower expenses and commissions, or will be required less guarantees and security.

Finally, it should be noted that further analysis reveals that the differences in the assessments between the item pairs (for audited and unaudited companies) remain significant regardless of whether the total sample is divided according to the classification variables “sex”, “level of studies”, “responsibility level of the post” and “years of experience in the banking sector”. That is, the results are consistent

and generalized for the different segments in which the global sample of 471 risk analysts can be divided.

Graph 7. Financing conditions



6. CONCLUSIONS

This study shows that auditing is a relevant instrument for the management of SME relationships with banking entities, providing valuable information for different groups, among which the following two stand out.

Firstly, for the SMEs themselves that go to banks in search of finance, so that they can be aware that the presentation of audited financial statements affects the decision-making process of risk analysts, that perceive an improvement in the quality of accounting information, rely more on the company and attribute a lower risk to credit transactions. In addition, it not only affects the psychological variables that influence decision-making, but also favours access to credit and the applicable financing conditions.

Secondly, for regulatory bodies, as some of the statutory provisions on accounting and auditing do not appear to act in favour of the needs of corporate interest groups, which ultimately has an impact on their competitiveness. SMEs are generically not obliged to present information as complete as that of larger companies. In this line,

one of the measures adopted through the issuance of the new Law 22/2015, of July 20, Account Auditing, is that small companies are no longer required to formulate, in addition to the Cash Flow Statement, the Statement of Changes in Net Equity. That is, from now on, they have the possibility of presenting even less complete information. In addition, the possibility of increasing exemption thresholds of the auditing obligation, are being considered. However, this study clearly calls for greater reflection, since banking entities, which are one of the main users of accounting information, value its quality for credit granting processes positively (that among other aspects, it should be complete and reliable), being auditing a relevant factor for the achievement of such desirable characteristics. Thus, the preparation and verification of financial information should not be understood merely as an administrative burden for SMEs, since bureaucratic requirements could be reduced without decreasing the protection of users' interests (ICJCE, 2012).

All of the above must be interpreted with due caution, as there are some limitations. It must be taken into account that the geographical scope of the study is limited to the Spanish environment, with particular characteristics that may differ from those of other contexts. In any case, during the period of crisis, Spain became a reference country for the study of the difficulties of SMEs and in particular, for access to credit, so it is considered that it can be a model of behaviour relevant at international level. Likewise, the high sample size reduces the possibility of bias. On the other hand, the cross-sectional nature of the data can also be considered a limitation, which does not allow a study of the actual behaviour of decision-makers over time. In any case, cross-sectional data are considered to provide a meaningful insight into the problem under study, since decision-makers are faced daily with the decision to grant credit, and their responses to the survey show their consistent behaviour throughout the crisis period.

In the first place, it would be interesting to replicate the study in other contexts and in times of economic boom, as well as to obtain longitudinal data, in order to contrast the results obtained in this research. It would also be important to analyze the effect of other explanatory variables of the credit granting decision by risk analysts, such as previous experience with the client, the commercial objectives set by the organization, the general risk policy of the company and the size and type of auditor, among others. Finally, it would be interesting to extend the scope of research to other possible users of financial



statements, such as suppliers, who are currently facing high levels of default and delays in payment as a result of the financial difficulties of their clients.

REFERENCES

Bank of Spain (2013). "Esquemas de apoyo financiero a las Pymes en España". *Boletín Económico*, June. [Consulted: 29 June 2016]. Available in: <http://www.bde.es/>

Bauer, R.A. (1960). "Consumer behavior as risk taking", en *Dynamic Marketing for a Changing World* (pp. 389-398). Chicago: American Marketing Association.

Berger, A.N., & Udell, G.F. (1995). "Relationship lending and lines of credit in small firm finance". *The Journal of Business*, 68(3), 351-381.

Casasola-Martínez, M.J., & Cardone-Riortella, C. (2009). ""Too important to fail": Do banking relationships improve Spanish SMEs credit conditions?". *Universia Business Review*, 24, 12-29.

Collis, J. (2008). *Directors' views on accounting and auditing requirements for SMEs*. London: Department of Business, Enterprise and Regulatory Reform.

De la Torre, A., Martínez Pería, M.S., & Schmuckler, S.L. (2010). "Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending". *Journal of Banking & Finance*, 34(9), 2280-2293.

Doney, P.M., & Cannon, J.P. (1997). "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.

Dowling, G.R., & Staelin, R. (1994). "A model of perceived risk and intended risk-handling activity". *Journal of Consumer Research*, 21(1), 119-134.

Elsas, R., & Krahnen, J.P. (1998). "Is relationship lending special? Evidence from credit-file data in Germany". *Journal of Banking & Finance*, 22(10), 1283-1316.

Ennew, C.T., & Binks, M.R. (1999). "Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study". *Journal of Business Research*, 46(2), 121-132.

FAEDPYME (2013). "Análisis Estratégico para el Desarrollo de la PYME en España. Informe PYME España 2012". Murcia. [Consulted: 21 March 2016]. Available in: <http://www.gae-dpyme.upct.es/documentos/InformeFaedpymeEspana%C3%B1a2012.pdf>

FAEDPYME (2015). "Análisis Estratégico para el Desarrollo de la PYME en España: El papel de la formación y de la innovación. Informe PYME España 2015". Murcia. [Consulted: 21 March 2016]. Available in: <http://www.gaedpyme.upct.es/documentos/informePYME2015/informePYME2015.pdf>

Flavián, C., Guinalíu, M., & Gurrea, R. (2006). "The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty". *Information & Management*, 43(1), 1-14.

Freeman, R.E., & Phillips, R.A. (2002). "Stakeholder theory: A libertarian defense". *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.

García Osma, B., Gill de Albornoz Nogue, B., & Gisbert Clemente, A. (2005). "La investigación sobre Earnings Managements". *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 34(127), 1001-1033.

Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E., & Kumar, N. (1998). "Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis". *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223-248.

Guiral-Contreras, A., & Gonzalo Angulo, J.A. (2005). "Informe de Auditoría y comportamiento de los analistas de riesgos: El modelo de revisión de creencias". *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 34(125), 501-536.

Huguet, D., & Gandía, J.L. (2016). "Audit and earnings management in Spanish SMEs". *Business Research Quarterly*, 19(3), 171-187.



- Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (2012). "Posicionamiento referente a la Propuesta de Directiva sobre los estados financieros anuales, estados financieros consolidados y otros tipos de informes de ciertos tipos de empresas (2011/0308)". Madrid.
- Larrán Jorge, M., García-Borbolla Fernández, A., & Giner Manso, Y. (2010). "Factores determinantes del racionamiento de crédito a las pymes: Un estudio empírico en Andalucía". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 63-82.
- Luhmann, N. (2000). "Familiarity, confidence, trust: problems and alternative", en *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: University of Oxford.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayland, P.F. (1993). *Bank operating credit risk: Assessing and controlling credit risk in bank operating services*. Chicago: Probus Publishing Company.
- Montoya-del-Corte, J., Fernández-Laviada, A., & Martínez-García, F.J. (2014). "Utilidad de la auditoría de cuentas: perspectiva de las PYMES en España". *Universia Business Review*, 41, 80-97.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Moro, A., Fink, M., & Maresch, D. (2015). "Reduction in information asymmetry and credit access for small and medium-sized enterprises". *Journal of Financial Research*, 38(1), 121-143.
- Niemi, L., & Sundgren, S. (2012). "Are modified audit opinions related to the availability of credit? Evidence from Finnish SMEs". *European Accounting Review*, 21(4), 767-796.
- Palazuelos Cobo, E., Montoya del Corte, J., & Herrero Crespo, A. (2017). "Determinants of the continuity in the demand of external auditing services voluntarily: Evidence for the case of Spain". *Spanish Accounting Review*, 20(1), 63-72.
- Paulet, E., Parnadeau, M., & Abdessemed, T. (2014). "The SME struggle for financing: A clampdown in European banks post-crisis". *Journal of Business Strategy*, 35(2), 36-45.
- Petersen, M.A., & Rajan, R.G. (1994). "The benefits of lending relationships: Evidence from small business data". *The Journal of Finance*, 49(1), 3-37.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ruiz Barbadillo, E., Gómez Aguilar, N., & Guiral Contreras, A. (2002). "Una comparación inter-sectorial y por tamaño de la calidad de la información contable a través del análisis del informe de auditoría". *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 31(112), 545-581.
- Stiglitz, J.E., & Weiss, A. (1981). "Credit rationing in markets with imperfect information". *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.
- Stock Market National Commission (SMNC) (2010). "Informe Anual sobre los mercados de valores y su actuación". [Consulted: 4 April 2016]. Available in: <http://www.cnmv.es/>
- Van der Heijden, H., Verhagen, T., & Creemers, M. (2003). "Understanding online purchase intentions: Contributions from technology and trust perspectives". *European Journal of Information Systems*, 12(1), 41-48.
- Zecchini, S., & Ventura, M. (2009). "The impact of public guarantees on credit to SMEs". *Small Business Economics*, 32(2), 191-206.

NOTES

1. The authors are grateful for the collaboration of the Cátedra Pyme of the University of Cantabria (<http://www.catedrapyme.es>), which is sponsored by Santander Bank and the Ministry of Economy, Treasury and Employment of the Government of Cantabria. In addition, the authors appreciate the comments and observations made by the anonymous reviewers of the journal, which undoubtedly contributed to the substantial improvement of this article.
2. Contact author: Departament of Business Administration, Faculty of Economics and Business, University of Cantabria; Avda. de los Castros s/n, 39005, Santander, Cantabria (Spain)





Estefanía Palazuelos Cobo¹
University of Cantabria
✉ estefania.palazuelos@unican.es

¿Importa la auditoría de los estados financieros de las Pymes a los analistas de riesgo de crédito?¹

Are credit risk analysts concerned about the audit of the financial statements of SMEs?

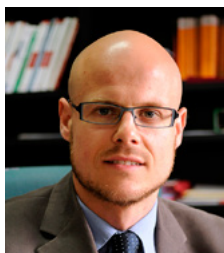
I. INTRODUCCIÓN

En un entorno globalizado, y altamente competitivo, la gestión de las relaciones con los distintos grupos de interés resulta fundamental para garantizar el éxito de las organizaciones (Freeman y Phillips, 2002). En este sentido, cabe destacar que la crisis financiera y económica que aún afecta notablemente a la actividad económica mundial, y a la española en particular, ha provocado que estos sean cada vez más exigentes en sus demandas, requiriendo una mayor transparencia que les permita elaborar sus propios juicios de valor y actuar en consecuencia.

Esto motiva que la auditoría cobre especial importancia, dada su finalidad última de aportar fiabilidad a la información financiera suministrada por las empresas, y proporcionar así una base sólida sobre la que los diferentes grupos de interés puedan fundamentar sus decisiones económicas (Ruiz Barbadillo et al., 2002). Por ello, surge la necesidad de profundizar en el estudio del papel de la auditoría en el contexto específico de toma de decisiones en el sector bancario, poniendo el foco de atención en el colectivo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). De una parte, las Pymes son sumamente relevantes para la creación de riqueza y empleo en cualquier economía. De otra, las entidades bancarias se posicionan, más aún en el actual contexto de crisis, como principal grupo de interés de este colectivo, pues muchas de ellas dependen de la financiación



Ángel Herrero Crespo
University of Cantabria
✉ angel.herrero@unican.es



Javier Montoya del Corte
University of Cantabria
✉ javier.montoya@unican.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este trabajo analiza la utilidad de la auditoría en los procesos de concesión de crédito a Pymes. Mediante una encuesta a 471 analistas de riesgos en España, se demuestra que el hecho de que los estados financieros estén auditados aumenta la calidad percibida de la información contable, disminuye el riesgo percibido en las operaciones, aumenta la confianza depositada en las empresas y repercute positivamente tanto en la probabilidad de que las Pymes tengan un mejor acceso al crédito como en la obtención de mejores condiciones de financiación.

EXECUTIVE SUMMARY

This paper analyzes the usefulness of auditing in processes of credit granting to SMEs. A survey of 471 risk analysts in Spain shows that the fact that financial statements are audited increases perceived quality of accounting information, reduces perceived risk in operations, increases trust in companies and has a positive impact both on the probability that SMEs will have better access to credit and on obtaining better financing conditions.

para el desarrollo de su actividad empresarial, e incluso, en ocasiones, para su supervivencia.

Para ello, este trabajo se plantea con la finalidad de analizar, a partir de las respuestas proporcionadas por 471 analistas de riesgos, la utilidad de la auditoría en los procesos de concesión de crédito a Pymes. En concreto, se plantea si el hecho de que los estados financieros estén auditados aumenta la probabilidad de que las Pymes tengan un mejor acceso al crédito y/o disfruten de unas mejores condiciones de financiación. De forma complementaria, se analiza su influencia sobre otras variables psicológicas que podrían influir en tales procesos de concesión de crédito, como son la calidad de la información contable, la percepción de riesgo en las operaciones y la confianza que los decisores (analistas de riesgos) depositan en los clientes (Pymes).

Con todo ello, se contribuye a la literatura previa centrada en el análisis de la obtención de financiación por parte de las Pymes desde un enfoque subjetivo, teniendo en cuenta la influencia de la auditoría sobre las variables perceptuales que subyacen a la decisión de crédito de los analistas de riesgos. Además, el estudio puede resultar de interés también desde un punto de vista práctico, aportando información relevante tanto para los organismos reguladores como para las propias empresas.

Lo que resta de trabajo se estructura como sigue. En el siguiente apartado se profundiza en la importancia de la gestión de las relaciones de las Pymes con las entidades bancarias, destacando el papel que la auditoría puede jugar en ese proceso. Seguidamente, se describen las variables analizadas. En el cuarto apartado, se detalla el proceso de recogida de información y la composición de la muestra.

A continuación, se analizan y discuten los resultados obtenidos. Por último, se exponen las conclusiones alcanzadas y las implicaciones que se derivan, junto con las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

...surge la necesidad de profundizar en el estudio del papel de la auditoría en el contexto específico de toma de decisiones en el sector bancario, poniendo el foco de atención en el colectivo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).

2. PYMES Y ACCESO AL CRÉDITO BANCARIO: EL PAPEL DE LA AUDITORÍA

La mayor parte de la financiación ajena que obtienen las Pymes procede de las entidades financieras, ya que la estructura del sistema financiero europeo, en general, y español, en particular, refleja un claro predominio de la intermediación bancaria (Comisión Nacional

del Mercado de Valores, 2010).

No obstante, estas empresas de menor dimensión se enfrentan generalmente al fenómeno conocido como “racionamiento de crédito”, el cual se corresponde con una situación en la que la empresa no obtiene los fondos deseados (cantidad) o bien los obtiene en condiciones (tipo de interés, plazo o garantías) peores a las que cabría esperar (Casasola-Martínez y Cardone-Riportella, 2009). Esto sucede fundamentalmente debido a la mayor complejidad relativa que entraña para los prestamistas evaluar su posición crediticia, derivada de la menor calidad y cantidad de información disponible sobre su situación financiera (Berger y Udell, 1995).

Pues bien, si de forma genérica se observa que las Pymes se ven sometidas a ciertas restricciones debido a su mayor opacidad y su elevada concentración de riesgos, en períodos de crisis como el actual estas dificultades tienden a acentuarse, ya que las posibilidades de distinguir entre empresas según su perfil de riesgo se reducen en un entorno de creciente incertidumbre (Paulet *et al.*, 2014).

Las encuestas disponibles sobre el acceso de las Pymes a financiación, como las que realiza el Banco Central Europeo (BCE) para los países de la Unión Económica y Monetaria (UEM), o las que elaboran las Cámaras de Comercio y el Instituto de Crédito Oficial (ICO) para España, ponen de manifiesto cómo a lo largo de los últimos años se ha producido un deterioro en este acceso, que ha sido especialmente intenso en nuestro país, en consonancia con la mayor profundidad de la crisis económica (Banco de España, 2013). En esta línea, los últimos Informes sobre el Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Pyme en España (FAEDPYME, 2013, 2015) revelan cómo la crisis financiera ha repercutido de forma negativa en las condiciones de las líneas de financiación de la mayoría de estas empresas, quienes aprecian, de manera generalizada, un aumento en el tiempo de respuesta del banco, en el coste de la financiación, en los gastos y comisiones y en las garantías y avales asociados a sus operaciones, así como una reducción del volumen de financiación concedida. Ante esta realidad, donde la financiación de las empresas es un factor vital, son muchas las que han visto cómo se paralizaba la concesión de crédito, lo que les ha llevado a cambiar radicalmente su política, a reestructurarse o directamente a desaparecer.

Con todo ello, en la relación entre Pymes y entidades bancarias adquieren especial relevancia los procesos de evaluación de riesgos

PALABRAS CLAVE

Auditoría de cuentas, Pequeñas y medianas empresas (Pymes), entidades financieras, analistas de riesgos, concesión de crédito.

KEY WORDS

Auditing, Small and medium enterprises (SMEs), financial entities, risk analysts, credit granting.

crediticios. Estos consisten en expresar una valoración sobre la empresa solicitante respecto a su capacidad de generar recursos suficientes para hacer frente al compromiso que contrae, es decir, en tomar una decisión sobre la concesión de crédito y, en su caso, sobre las condiciones aplicables en la operación, en base a la expectativa de que el cliente pueda devolver los recursos prestados (amortización del préstamo y pago de intereses) (Mayland, 1993).

Dicha valoración se debe realizar sobre distintas fuentes de información, entre las que se encuentra la información contable (Ruiz Barbadillo *et al.*, 2002). No obstante, dada la incertidumbre imperante en el mercado, resulta insuficiente la mera presentación de información contable de interés, siendo un factor tanto o más importante la credibilidad, relevancia y utilidad que los grupos financieros atribuyan a dicha información. Casasola-Martínez y Cardone-Riportella (2009) resaltan que una de las implicaciones para la gestión que las Pymes deberían tener en cuenta es la necesidad de esforzarse por ser más transparentes en su relación con las entidades financieras, con el fin de reducir las carencias de información que éstas padecen a la hora de valorar la concesión de financiación. De hecho, Elsas y Krahnen (1998) afirman que los bancos que obtienen información más exhaustiva y oportuna apoyan más a las Pymes, concediéndoles más crédito.

Así pues, los informes de auditoría, que refrendan o corrigen los datos de los estados financieros a los que acompañan, pueden contribuir a la consecución de tal propósito, pues la opinión técnica independiente que contienen debería ayudar a mitigar o aplacar las asimetrías de información entre las empresas y los grupos financieros con los que éstas se relacionan, aportando fiabilidad y facilitando a los usuarios la toma de decisiones (Ruiz Barbadillo *et al.*, 2002). De hecho, un amplio número de estudios ha demostrado la capacidad de los auditores para limitar las prácticas de manipulación del resultado contable (véase García Osma *et al.*, 2005), lo que ciertamente podría resultar interesante para los gestores de riesgos. No obstante, la mayor parte de los trabajos se centran en la percepción de la relevancia y utilidad del informe de auditoría desde el punto de vista de las propias Pymes (véanse, entre otros, Collis, 2008; Montoya-del-Corte *et al.*, 2014; Palazuelos Cobo *et al.*, 2017). Sin embargo, esta línea de investigación centrada específicamente en los procesos de concesión de crédito y analizada desde la perspectiva de los usuarios de la información se puede calificar de escasa (Guiral-Contreras y



Gonzalo Angulo, 2005), en especial cuando se trata del colectivo de las Pymes (Niemi y Sundgren, 2012).

De ahí que la pregunta de investigación general que se plantea en este artículo sea la siguiente: *¿Existen diferencias en los procesos de concesión de crédito entre las Pymes que presentan sus estados financieros auditados y no auditados?*

3. FACTORES INFLUYENTES Y RESULTADOS ESPERADOS DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE RIESGO DE CRÉDITO

En este estudio se analiza la influencia de la auditoría sobre tres variables relevantes en los procesos de concesión de crédito bancario a las Pymes. En concreto, se examinan las posibles diferencias sobre la calidad de la información contable, como principal resultado esperado de la prestación del servicio, y sobre el riesgo percibido y la confianza, identificadas tradicionalmente como dos de las variables más influyentes en la adopción de decisiones. Además, se examina el efecto sobre los resultados del proceso de concesión de crédito: el propio acceso a financiación y las condiciones de financiación.



173

3.1. Calidad de la información contable

Petersen y Rajan (1994) consideran que el factor clave para acceder a financiación bancaria es la reducción de las asimetrías de información, que depende a su vez de múltiples factores, como la cercanía en la interacción entre el analista y la administración de la empresa, la distancia física entre ambos o la duración de la relación. Sin embargo, hay quienes piensan que la información suministrada por las Pymes es el elemento más importante, de tal modo que cuanto mejor sea dicha información en términos de cantidad y calidad, mayor será la probabilidad de acceso al crédito (Ennew y Binks, 1999) y el volumen del mismo (Moro *et al.*, 2015), y menores serán las garantías o avales exigidos (Zecchini y Ventura, 2009) y las tasas de interés aplicadas (Elsas y Krahnen, 1998). Y en este sentido, como ya se ha señalado, una proporción significativa de dicha información proviene de los sistemas de información contable y de los estados financieros (Ruiz Barbadillo *et al.*, 2002).

En consecuencia, puesto que la calidad de la información contable puede incidir positivamente en los procesos de concesión de crédito, se propone la siguiente pregunta de investigación:

PI-1: ¿Existen diferencias en la calidad percibida de la información contable por parte de los analistas de riesgos de entidades bancarias entre las Pymes que presentan sus estados financieros auditados y no auditados?

3.2. Riesgo percibido

El concepto de “riesgo percibido” es introducido por Bauer (1960) como la creencia subjetiva de que haya probabilidad de que ocurra algo malo. De este modo, afirma que el comportamiento implica riesgo, pues “cualquier acción de un consumidor va a producir consecuencias que no puede anticipar con certeza, y algunas de ellas, al menos, es probable que sean desagradables” (Bauer, 1960, p. 24).

En este estudio, la conceptualización del riesgo percibido se entiende como la creencia de los decisores (los analistas de riesgos como proveedores de crédito) de que haya probabilidad de que los clientes (las Pymes como solicitantes de crédito) no sean viables económicamente y no puedan cumplir con sus obligaciones en los términos estipulados (devolución del principal y los intereses en los plazos acordados).

Dowling y Staeling (1994) sostienen que el riesgo percibido genera sensaciones de incertidumbre, de inconformidad o de ansiedad, influenciando así el proceso de toma de decisiones. En este sentido, existe evidencia empírica de que, por ejemplo, cuando el nivel de riesgo asociado a una compra aumenta, los consumidores tratan de reducir la inconformidad y evitan adquirir el producto disminuyendo las intenciones de compra (Van der Heijden *et al.*, 2003). De este modo, resulta lógico que, de forma análoga, cuando el riesgo percibido por los acreedores es potencialmente muy alto, estos pueden preferir restringir su oferta de fondos, o bien aplicar condiciones de financiación más exigentes (Stiglitz y Weiss, 1981; Petersen y Rajan, 1994; Larrán Jorge *et al.*, 2010).

De este modo, el riesgo percibido se posiciona como una variable de interés en los procesos de concesión de crédito, por lo que resulta pertinente formular la siguiente pregunta de investigación:

PI-2: ¿Existen diferencias en el riesgo percibido por parte de los analistas de riesgos de entidades bancarias entre las Pymes que presentan sus estados financieros auditados y no auditados?



3.3. Confianza

Una de las definiciones de “confianza” más ampliamente aceptadas es la propuesta por Rousseau *et al.* (1998, p. 395), quienes entienden que se trata, de forma genérica, de *“un estado psicológico que comprende la intención de aceptar la vulnerabilidad basada en las expectativas positivas acerca de las intenciones o el comportamiento de la otra parte”*.

Esta variable se define, en el ámbito de la presente investigación, como la expectativa de los decisores (los analistas de riesgos como proveedores de crédito) sobre el comportamiento futuro de los clientes (las Pymes como solicitantes de crédito) y, específicamente, su creencia de que éstos cumplirán con sus obligaciones en la relación en los términos estipulados (devolución del principal y los intereses en los plazos acordados).

Por otra parte, la literatura ha propuesto que la confianza resulta ser un constructo de carácter multidimensional. En concreto, son tres las dimensiones que con mayor frecuencia han sido asociadas al concepto de confianza: honestidad, competencia y benevolencia (e.g. Flavián *et al.*, 2006). La honestidad hace referencia a la creencia en la sinceridad, la veracidad, la franqueza y el mantenimiento de las promesas del socio (Morgan y Hunt, 1994). La competencia muestra la destreza, conocimientos y habilidades poseídas por el socio para llevar a cabo aquellas actividades a las que se compromete (Mayer *et al.*, 1995). Por último, la benevolencia indica la creencia en que una de las partes se encuentra genuinamente interesada en el bienestar de la otra, sin la intención de llevar a cabo comportamientos oportunistas y motivada a buscar el beneficio conjunto (Doney y Cannon, 1997).

Con todo ello, son muchas las investigaciones que han incluido la confianza como una variable clave de la gestión empresarial, pues se ha demostrado su influencia sobre múltiples factores que mejoran la calidad de las relaciones, como el compromiso (Morgan y Hunt, 1994) o la satisfacción (Geyskens *et al.*, 1998). Además, favorece la toma de decisiones en situaciones donde la información es escasa (Luhmann, 2000).

Siendo así, parece claro que, en el caso de los procesos de concesión de crédito, la confianza también podría ayudar a compensar las asimetrías de información, mejorando el acceso al crédito y las



condiciones de financiación de las Pymes. De este modo, resulta oportuno efectuar la siguiente pregunta de investigación:

PI-3: *¿Existen diferencias en la confianza que depositan los analistas de riesgos de entidades bancarias entre las Pymes que presentan sus estados financieros auditados y no auditados?*

3.4. Resultados del proceso de concesión de crédito

Es importante matizar que, dentro de los procesos de concesión de crédito, suelen plantearse con carácter general dos “resultados” diferentes. El primero se recoge en la variable “acceso a financiación”, y hace referencia a la predisposición de la entidad financiera para establecer relaciones con la empresa, es decir, para conceder crédito (Petersen y Rajan, 1994). La segunda variable dependiente es “condiciones de financiación”, y alude a las posibles restricciones una vez las empresas acceden al mismo, es decir, a las condiciones concretas de crédito que se aplican en la operación. En este sentido, la entidad financiera puede imponer una limitación sobre la cantidad inicialmente solicitada o sobre el coste de los recursos, además de exigir unas mayores garantías o aplicar unos mayores gastos y comisiones (FAEDPYME, 2013, 2015).

Por tanto, las dos últimas preguntas de investigación que se plantean en este trabajo son las siguientes:

PI-4: *¿Existen diferencias en la decisión de concesión de crédito por parte de los analistas de riesgos de entidades bancarias entre las Pymes que presentan sus estados financieros auditados y no auditados?*

PI-5: *¿Existen diferencias en las condiciones de crédito aplicadas por parte de los analistas de riesgos de entidades bancarias entre las Pymes que presentan sus estados financieros auditados y no auditados?*

4. UN ESTUDIO CON ANALISTAS DE RIESGOS

Una vez identificado el grupo de interés y las variables relevantes, se diseña un cuestionario estructurado con el fin de recoger la información requerida para la investigación. Para el mejor enfoque del mismo y, sobre todo, para definir perfectamente a qué colectivo dirigir el estudio, se realizaron con carácter preliminar entrevistas personales con tres empleados de entidades bancarias



con diferentes cargos. Así, sobre la base de un borrador inicial de encuesta, se efectuaron las correspondientes modificaciones atendiendo a las sugerencias de los expertos, y se decidió enfocar el estudio hacia los trabajadores que participan de forma directa en el proceso de admisión de riesgos (analistas de riesgos). Este enfoque va en consonancia con los resultados de De la Torre *et al.* (2010), que afirman que, en la mayoría de los grandes bancos, la gestión del riesgo de crédito de las Pymes no es automática, sino responsabilidad de un analista de riesgo de crédito. El universo del estudio lo conforman analistas de riesgos con diferentes niveles de responsabilidad en la toma de decisiones, de tal modo que participan tanto empleados de las sucursales bancarias a nivel local como miembros de los Comités Territoriales y de los Órganos de Operaciones de Crédito de las oficinas centrales, que se encargan de la evaluación de riesgos crediticios de las operaciones de mayor cuantía.

La recogida de información fue realizada a través de un cuestionario administrado por Internet. Del total de 12 preguntas, las 7 primeras hacían referencia al perfil personal/profesional de los encuestados, las 4 siguientes se correspondían con cada una de las cuatro variables analizadas (en total 30 ítems valorados en escalas Likert y Diferencial semántico [1-7]), y en la última se dejaba libertad para expresar cualquier comentario adicional de interés. Conforme a la dinámica planteada en el mismo, los participantes valoraban los ítems de cada variable (5 para la escala de calidad de la información contable, 5 para la de riesgo percibido, 4 para cada una de las tres dimensiones de confianza, y 4 tanto para el acceso al crédito como

Tabla I. **Ficha técnica de la investigación**

Ámbito geográfico	Nacional (España)
Población	Analistas de riesgos en España – Infinita (>100.000)
Marco muestral	1.069 Analistas de riesgos
Recogida de información	Encuesta personal (administrada por Internet)
Procedimiento de muestreo	No aplicable
Fecha de trabajo de campo	Marzo-Abril 2016
Tamaño de la muestra	471 encuestas válidas
Error muestral	±4,52%
Nivel de confianza	95% (z=1,96) para el caso más desfavorable p=q=0,5
Tratamiento de datos	SPSS v.21.0

para las condiciones de financiación), primero para las empresas con estados financieros no auditados, e inmediatamente después, para aquellas que presentan estados financieros auditados. En concreto, se enviaron 1.069 emails a analistas de riesgos, obteniendo un total de 471 respuestas válidas, lo que representa una tasa de respuesta del 44,1%.

La **Tabla 2** resume las características socio-demográficas y profesionales de la muestra de analistas de riesgos obtenida en la presente investigación. Como puede observarse, del total de participantes, el 66% son hombres, siendo la edad media de la muestra de 49 años. El 50% posee estudios Universitarios Superiores, lo cual guarda relación con el nivel de preparación que generalmente se requiere para trabajar en el sector bancario. Además, la inmensa mayoría (86,4%) ocupa un cargo con responsabilidad local. Esto también concuerda con la estructura jerárquica de las entidades financieras, en las que a medida que aumenta el nivel de responsabilidad disminuye el número de empleados. Por otra parte, los encuestados llevan trabajando en el sector una media de aproximadamente 20 años.

Tabla 2. Descripción de la muestra

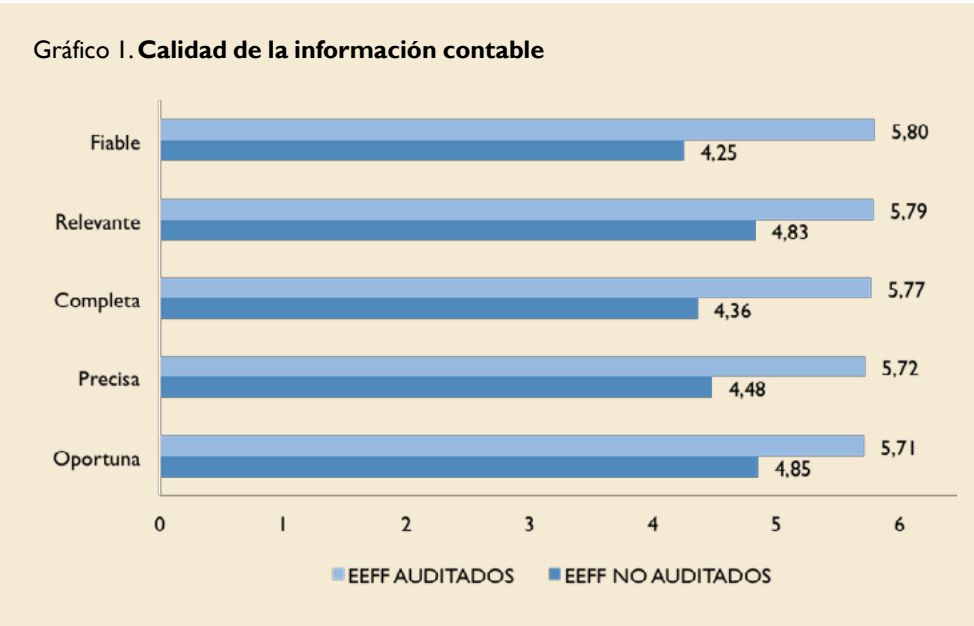
Sexo	Hombre	66%
	Mujer	34%
Edad (valor medio)	49 años	
Nivel de estudios	Formación Profesional	4,9%
	Bachiller	8,9%
	Universitarios Medios	24,4%
	Universitarios Superiores	50,1%
	Posgrado	11,7%
Nivel de responsabilidad del cargo	Local	86,4%
	Regional	10,6%
	Nacional	3%
Años de experiencia en el sector bancario (valor medio)	20 años	

5. RESULTADOS

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos en la investigación. En concreto, los Gráficos 1-7 muestran los valores medios obtenidos para las escalas de medida de las variables. En

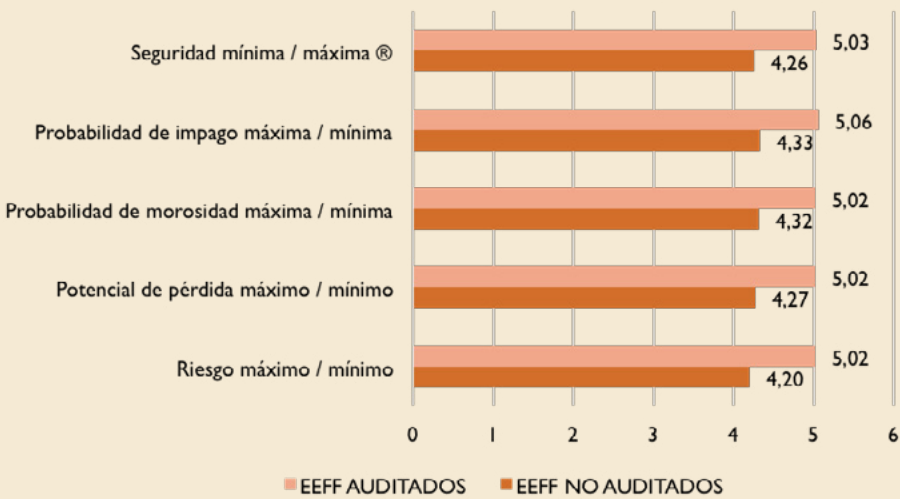
este sentido, se puede observar cómo los valores medios de todos los ítems son más elevados en el caso de las empresas que entregan sus estados financieros auditados (generalmente entre 0,5 y 1 punto más que para las no auditadas).

Una vez obtenidos los valores medios, se realizan test de diferencia de medias (prueba T de Student para muestras relacionadas) a fin de conocer si las puntuaciones asignadas a las escalas son estadísticamente diferentes según se trate de empresas que presentan sus estados financieros auditados o no auditados. Efectivamente, los resultados muestran que los p-valor obtenidos en los test para todos los ítems reflejan que tales diferencias son estadísticamente significativas para un nivel de confianza del 99% ($p\text{-valor} = 0,000 < 0,01$).



A la vista del **Gráfico 1** se revela, en primer lugar, que en el supuesto de que la Pyme presente estados financieros auditados, es mayor la calidad percibida de la información contable, de tal forma que los analistas de riesgos creen que es más oportuna, precisa, completa, relevante y fiable. Es decir, que la auditoría cumple con su “rol información”, mejorando las características deseables de la información financiera que presentan las empresas en sus estados financieros (Huguet y Gandía, 2016).

Gráfico 2. Riesgo percibido



En segundo lugar, tal y como se muestra en el **Gráfico 2**, el riesgo percibido en la operación es menor. Los analistas de riesgos consideran que la seguridad es significativamente mayor en el caso de que los estados financieros estén auditados. De este modo, opinan que el potencial de pérdida y la probabilidad de impago o morosidad se reducen, dando como resultado global una menor percepción de riesgo.

Gráfico 3. Confianza (Honestidad)

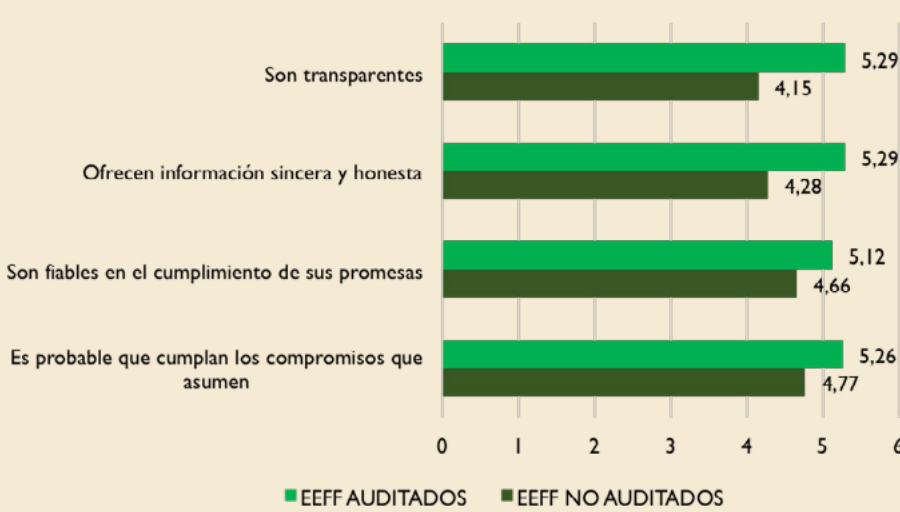


Gráfico 4. **Confianza (Competencia)**



Gráfico 5. **Confianza (Benevolencia)**



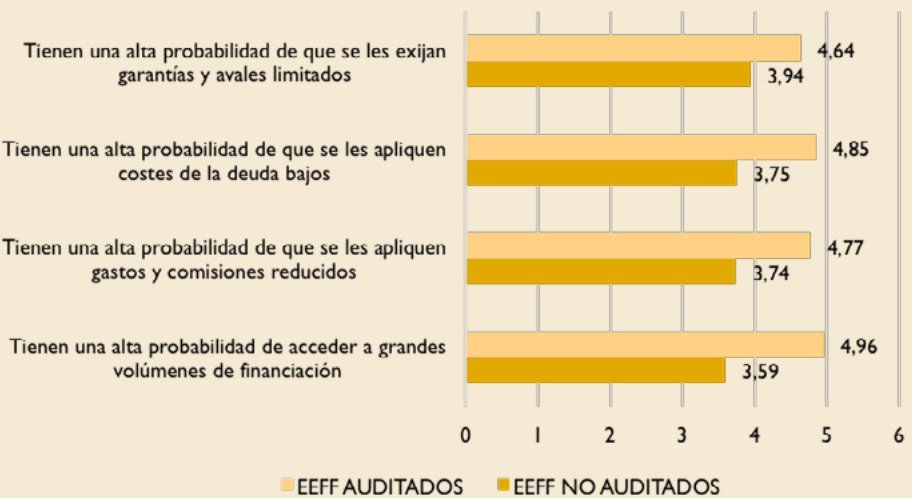
En tercer lugar, la confianza depositada en la empresa aumenta. Los analistas de riesgos consideran que las Pymes con estados financieros auditados son más transparentes y más fiables en el cumplimiento de sus promesas (más honestas – **Gráfico 3**), tienen

una mayor capacidad o habilidad para afrontar sus obligaciones (más competentes – **Gráfico 4**) y se preocupan en mayor medida por las necesidades del banco (más benevolentes – **Gráfico 5**).

Gráfico 6. Acceso a financiación



Gráfico 7. Condiciones de financiación



Por último, el acceso al crédito (**Gráfico 6**) y la aplicación de condiciones favorables (**Gráfico 7**) también son más probables entre las empresas que entregan al banco el informe de auditoría junto con los estados financieros. Los decisores consideran no sólo que las Pymes auditadas tienen una mayor facilidad para conseguir financiación, sino que, además, es probable que accedan a un mayor volumen de crédito (diferencia más pronunciada: 1,37 puntos), que se las aplique un menor coste de la deuda y menores gastos y comisiones o que se las exijan menos avales y garantías.

Cabe señalar, finalmente, que análisis adicionales revelan que las diferencias en las valoraciones entre los pares de ítems (para las empresas auditadas y las no auditadas) mantienen su significatividad con independencia de que la muestra total se divida según las variables de clasificación “sexo”, “nivel de estudios”, “nivel de responsabilidad del cargo” y “años de experiencia en el sector bancario”. Es decir, que los resultados son consistentes y generalizados para los diferentes segmentos en los que puede dividirse la muestra global de 471 analistas de riesgos.



6. CONCLUSIONES

Con este estudio se evidencia que la auditoría es un instrumento relevante para la gestión de las relaciones de las Pymes con las entidades bancarias, aportando información muy valiosa para diferentes colectivos, entre los que destacan los dos que se indican a continuación.

En primer lugar, para las propias Pymes que acuden a las entidades bancarias en busca de financiación, de tal forma que puedan ser conscientes de que la presentación de los estados financieros auditados afecta al proceso decisional de los analistas de riesgos, quienes perciben una mejora en la calidad de la información contable, confían más en la empresa y atribuyen un menor riesgo a las operaciones de crédito. Además, no sólo afecta a las variables psicológicas que influyen en la toma de decisiones, sino que también favorece el acceso al crédito y las condiciones de financiación aplicables.

En segundo lugar, para los organismos reguladores, ya que algunas de las disposiciones legales en materia de contabilidad y auditoría parecen no actuar en favor de las necesidades de los grupos de interés de las empresas, lo cual repercute, en última instancia, en



la competitividad de las mismas. Las Pymes, de forma genérica, no están obligadas a presentar una información tan completa como las empresas de mayor dimensión. En esta línea, una de las medidas adoptadas a través de la emisión de la nueva Ley 22/2015, de 20 de julio, de Auditoría de Cuentas, es que las pequeñas empresas dejan de estar obligadas a formular, además del Estado de Flujos de Efectivo, el Estado de Cambios en el Patrimonio Neto. Es decir, a partir de ahora, tienen la posibilidad de presentar una información aún menos completa. Por otra parte, se baraja la posibilidad de aumentar los umbrales de exención de la obligación de auditoría. Sin embargo, con el presente estudio se hace una clara llamada a una mayor reflexión, ya que las entidades bancarias, que son uno de los principales usuarios de la información contable, valoran positivamente la calidad de la misma en los procesos de concesión de crédito (que sea completa y fiable, entre otros aspectos), siendo la auditoría un factor relevante para el logro de tales características deseables. De este modo, no debería entenderse la preparación y verificación de la información financiera únicamente como una carga administrativa para las Pymes, pues se podrían reducir los requerimientos burocráticos sin que ello suponga una rebaja de la protección de los intereses de los usuarios (ICJCE, 2012).

Todo lo anterior debe interpretarse con las debidas cautelas, al existir algunas limitaciones. Se debe tener en cuenta que el ámbito geográfico del estudio se circunscribe al entorno español, con unas características particulares que pueden diferir de las de otros contextos. En todo caso, durante el periodo de crisis España se ha configurado como un país de referencia para el estudio de las dificultades de las Pymes y, en particular, para el acceso al crédito, por lo que se considera que puede ser un modelo de conducta relevante a nivel internacional. Así mismo, el elevado tamaño de la muestra reduce la posibilidad de sesgo. Por otra parte, puede considerarse también una limitación el carácter transversal de los datos, que no permite estudiar el comportamiento efectivo de los decisores a lo largo del tiempo. En cualquier caso, se considera que los datos transversales proporcionan una visión significativa del problema objeto de estudio, ya que los decisores se enfrentan cotidianamente a la decisión de conceder crédito, y sus respuestas a la encuesta reflejan su comportamiento consistente a lo largo del período de crisis.

Finalmente, a partir de la evidencia obtenida y de las limitaciones identificadas, se plantean diferentes líneas futuras de investigación. En primer lugar, sería interesante replicar el estudio en otros contextos y en épocas de bonanza económica, así como obtener datos longitudinales, al objeto de contrastar los resultados obtenidos en esta investigación. También sería importante analizar el efecto de otras variables explicativas de la decisión de concesión de crédito por parte de los analistas de riesgos, como podrían ser la experiencia previa con el cliente, los objetivos comerciales fijados por la organización, la política de riesgos general de la empresa y el tamaño y tipo de auditor, entre otras. Por último, sería interesante ampliar el ámbito de investigación a otros posibles usuarios de los estados financieros, como pueden ser los proveedores, que se enfrentan en la actualidad a altos niveles de morosidad y retrasos en el cobro como consecuencia de las dificultades financieras de sus clientes.



BIBLIOGRAFÍA

Banco de España (2013). "Esquemas de apoyo financiero a las Pymes en España". *Boletín Económico*, June. [Consulted: 29 June 2016]. Disponible en: <http://www.bde.es/>

Bauer, R.A. (1960). "Consumer behavior as risk taking", en *Dynamic Marketing for a Changing World* (pp. 389-398). Chicago: American Marketing Association.

Berger, A.N., & Udell, G.F. (1995). "Relationship lending and lines of credit in small firm finance". *The Journal of Business*, 68(3), 351-381.

Casasola-Martínez, M.J., & Cardone-Riportella, C. (2009). "Too important to fail": Do banking relationships improve Spanish SMEs credit conditions?. *Universia Business Review*, 24, 12-29.

Collis, J. (2008). *Directors' views on accounting and auditing requirements for SMEs*. London: Department of Business, Enterprise and Regulatory Reform.

Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2010). "Informe Anual sobre los mercados de valores y su actuación". [Consultado: 4 abril 2016]. Disponible en: <http://www.cnmv.es/>

De la Torre, A., Martínez Pería, M.S., & Schmuckler, S.L. (2010). "Bank involvement with SMEs: Beyond relationship lending". *Journal of Banking & Finance*, 34(9), 2280-2293.

Doney, P.M., & Cannon, J.P. (1997). "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.

Dowling, G.R., & Staelin, R. (1994). "A model of perceived risk and intended risk-handling activity". *Journal of Consumer Research*, 21(1), 119-134.

Elsas, R., & Krahnen, J.P. (1998). "Is relationship lending special? Evidence from credit-file data in Germany". *Journal of Banking & Finance*, 22(10), 1283-1316.

Ennew, C.T., & Binks, M.R. (1999). "Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study". *Journal of Business Research*, 46(2), 121-132.

FAEDPYME (2013). "Análisis Estratégico para el Desarrollo de la PYME en España. Informe PYME España 2012". Murcia. [Consulted: 21 March 2016]. Disponible en: <http://www.gae-dpyme.upct.es/documentos/InformeFaedpymeEspana%C3%B1a2012.pdf>

FAEDPYME (2015). "Análisis Estratégico para el Desarrollo de la PYME en España: El papel de la formación y de la innovación. Informe PYME España 2015". Murcia. [Consulted: 21 March 2016]. Disponible en: <http://www.gaedpyme.upct.es/documentos/informePYME2015/informePYME2015.pdf>

Flavián, C., Guinalíu, M., & Gurrea, R. (2006). "The role played by perceived usability, satisfaction and consumer trust on website loyalty". *Information & Management*, 43(1), 1-14.

Freeman, R.E., & Phillips, R.A. (2002). "Stakeholder theory: A libertarian defense". *Business Ethics Quarterly*, 12(3), 331-349.

García Osma, B., Gill de Albornoz Noguera, B., & Gisbert Clemente, A. (2005). "La investigación sobre Earnings Managements". *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 34(127), 1001-1033.

Geyskens, I., Steenkamp, J.B.E., & Kumar, N. (1998). "Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis". *International Journal of Research in Marketing*, 15(3), 223-248.

Guiral-Contreras, A., & Gonzalo Angulo, J.A. (2005). "Informe de Auditoría y comportamiento de los analistas de riesgos: El modelo de revisión de creencias". *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 34(125), 501-536.

Huguet, D., & Gandía, J.L. (2016). "Audit and earnings management in Spanish SMEs". *Business Research Quarterly*, 19(3), 171-187.

Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España (2012). "Posicionamiento referente a la Propuesta de Directiva sobre los estados financieros anuales, estados financieros consolidados y otros tipos de informes de ciertos tipos de empresas (2011/0308)". Madrid.

Larrán Jorge, M., García-Borbolla Fernández, A., & Giner Manso, Y. (2010). "Factores determinantes del racionamiento de crédito a las pymes: Un estudio empírico en Andalucía". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(2), 63-82.

Luhmann, N. (2000). "Familiarity, confidence, trust: problems and alternative", en *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*. Oxford: University of Oxford.

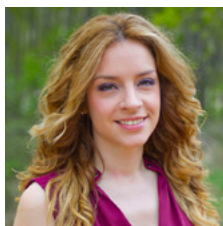


- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayland, P.F. (1993). *Bank operating credit risk: Assessing and controlling credit risk in bank operating services*. Chicago: Probus Publishing Company.
- Montoya-del-Corte, J., Fernández-Laviada, A., & Martínez-García, F.J. (2014). "Utilidad de la auditoría de cuentas: perspectiva de las PYMES en España". *Universia Business Review*, 41, 80-97.
- Morgan, R.M., & Hunt, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Moro, A., Fink, M., & Maresch, D. (2015). "Reduction in information asymmetry and credit access for small and medium-sized enterprises". *Journal of Financial Research*, 38(1), 121-143.
- Niemi, L., & Sundgren, S. (2012). "Are modified audit opinions related to the availability of credit? Evidence from Finnish SMEs". *European Accounting Review*, 21(4), 767-796.
- Palazuelos Cobo, E., Montoya del Corte, J., & Herrero Crespo, A. (2017). "Determinants of the continuity in the demand of external auditing services voluntarily: Evidence for the case of Spain". *Spanish Accounting Review*, 20(1), 63-72.
- Paulet, E., Parnaud, M., & Abdessemed, T. (2014). "The SME struggle for financing: A clampdown in European banks post-crisis". *Journal of Business Strategy*, 35(2), 36-45.
- Petersen, M.A., & Rajan, R.G. (1994). "The benefits of lending relationships: Evidence from small business data". *The Journal of Finance*, 49(1), 3-37.
- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S., & Camerer, C. (1998). "Not so different after all: A cross-discipline view of trust". *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Ruiz Barbadillo, E., Gómez Aguilar, N., & Guiral Contreras, A. (2002). "Una comparación inter-sectorial y por tamaño de la calidad de la información contable a través del análisis del informe de auditoría". *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 31(112), 545-581.
- Stiglitz, J.E., & Weiss, A. (1981). "Credit rationing in markets with imperfect information". *The American Economic Review*, 71(3), 393-410.
- Stock Market National Commission (SMNC) (2010). *Informe Anual sobre los mercados de valores y su actuación*. [Consulted: 4 April 2016]. Available in: <http://www.cnmv.es/>
- Van der Heijden, H., Verhagen, T., & Creemers, M. (2003). "Understanding online purchase intentions: Contributions from technology and trust perspectives". *European Journal of Information Systems*, 12(1), 41-48.
- Zecchini, S., & Ventura, M. (2009). "The impact of public guarantees on credit to SMEs". *Small Business Economics*, 32(2), 191-206.

NOTAS

1. Los autores agradecen la colaboración de la Cátedra Pyme de la Universidad de Cantabria (<http://www.catedrapyme.es>), que cuenta con el patrocinio del Banco Santander y de la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo del Gobierno de Cantabria. Además, los autores agradecen los comentarios y observaciones realizados por los revisores anónimos de la revista, que sin duda han contribuido a la mejora sustancial de este artículo.
2. Autor de contacto: Departamento de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cantabria; Avda. de los Castros s/n, 39005, Santander, Cantabria (España)





Cristina Villar²

Universidad de Valencia.
Dpto. de Dirección de
Empresas "Juan Jose Renau
Piqueras"



cristina.villar@uv.es



José Pla-Barber

Universidad de Valencia.
Dpto. de Dirección de
Empresas "Juan Jose Renau
Piqueras"



jose.pla@uv.es



Luis Silva Domingo

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Ciencias
Administrativas



luis.silva@ort.edu.uy



Anoop Madhok

Schulich School of Business,
York University, Toronto,
Canada



amadhok@schulich.yorku.ca

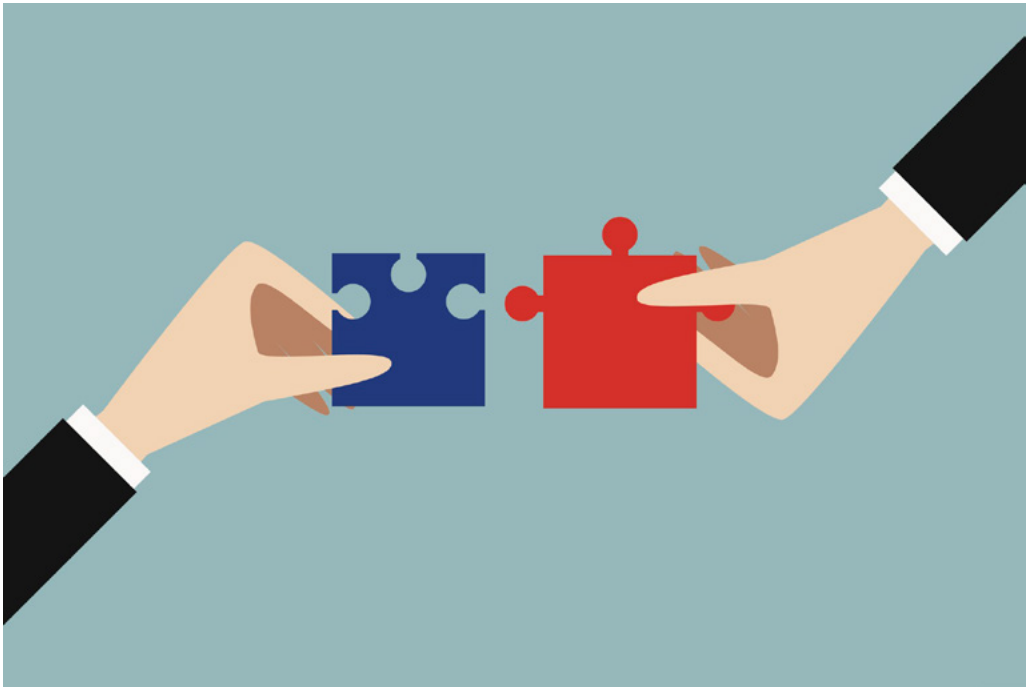
How can multinationals improve inter-regional expansion? The case of springboard subsidiaries for Latin America¹

¿Cómo mejorar la expansión interregional
de las multinacionales? El caso de las filiales
trampolín para Latinoamérica

I. INTRODUCTION

The role of parent companies in the complex structure of multinational corporations has given rise to a renewed interest in academia and business. How can parent companies add value today? How can the effectiveness in the governance of the multinational be improved? Is it convenient to delegate its power in other units, and in such case, until when and how? Although one of the distinguishing characteristics of the contemporary multinational lays in its ability to orchestrate complex networks, in practice it is observed that in many cases they lack the necessary knowledge to handle the specificities of local contexts, raising the debate about their global contribution.

Some key functions developed by parent companies are, for instance, allocating resources among the different business units, design standards to coordinate and control activity and facilitate synergies and learning (Campbell, Goold, and Alexander, 1995). However, the perception that prevails in many executives is that their parent company often not only does not add value, but it can even destroy it during the development of these functions. A study by McKinsey (2011) on more than 4,000 managers reflected how the majority felt that their parent companies were not actually adding value. One of the



EXECUTIVE SUMMARY

This article analyses a model of interregional expansion by using springboard subsidiaries. Being located in Spain, these units can facilitate the expansion of multinational companies in Latin America by providing part of the experiential knowledge required to succeed in the region, yet avoiding the initial requirement for investment.

Based upon the expansion strategy of five European multinational firms, we develop an inductive model in which headquarters functions –coordination and knowledge creation processes - are distributed between the parent company and the springboard subsidiary along an accumulative process of capabilities. This model reflects the type and degree of commitment of both actors in each stage: whereas in the initial phase the springboard subsidiary and the headquarters act as substitutes, they execute complementary functions with the development of the local network in the target region. By demonstrating how a springboard subsidiary can help to align control to context, the model offers a tool for strategic analysis that helps avoid potential value destruction by parent companies.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

El artículo analiza un modelo de expansión interregional utilizando filiales springboard. Desde su localización en España estas filiales facilitan la expansión de las empresas multinacionales en Latinoamérica, en la medida en que proporcionan parte del conocimiento experimental necesario para abordar dicha región sin la necesidad inicial de invertir en ésta.

A partir del análisis de la estrategia de expansión en la región de cinco empresas multinacionales europeas proponemos un modelo inductivo, en el que las funciones de la casa matriz – procesos de coordinación y creación de conocimiento- se distribuyen entre la casa matriz y la filial springboard dependiendo del proceso de acumulación de capacidades a lo largo del tiempo. Este modelo determina el grado de compromiso que debe tener cada actor en cada una de las etapas: en una primera fase la filial springboard y la casa matriz actúan como sustitutos, sin embargo a medida que se desarrolla la red local ejecutarán funciones complementarias. En este sentido, la filial springboard ayuda a alinear el control con el contexto, por lo que este modelo aporta una herramienta de referencia estratégica para evitar la destrucción de valor por parte de las casas matrices.

most significant reasons they pointed out was the lack of knowledge about the local environment or, even more critical, the arrogance of some parent companies which, by not recognizing their lack of local knowledge, were unable to make the proper connections between units. As a result, excessively standardized, inflexible or even contradictory objectives were implanted, leaving these units without legitimacy at the local level and hindering the achievement of the maximum synergistic potential in the multinational structure.

These negative effects even tend to magnify as the geographic, cultural, and institutional distance between host houses and local units increases (Campbell and Szulanski, 2016). Possibly because of this,

many multinationals limit their internationalization in the region of origin where these problems can be relatively better controlled (Rugman and Verbeke, 2008). But what happens when multinationals go international in regions other than those of their origin, where the specificity of the context substantially limits their parents' capabilities to generate value? The empirical evidence shows that in these cases multinational companies use intermediate management structures that help to overcome those disadvantages of the parent company. These intermediate structures are usually shaped through cooperation agreements with local partners, or take the form of regional headquarters (Forsgren, Holm and Johanson, 2005, Lasserre, 1996).

In this article we propose for the specific case of European investments towards Latin America an innovative model of intermediate structure: the "springboard subsidiaries", which are located in Spain and act as parent companies from outside the host region (extra regional headquarters). These subsidiaries enable the implementation of multinational companies in Latin America insofar they facilitate the acquisition of part of the experimental knowledge necessary to approach that region without the initial investment requirements. This is a type of organizational innovation, overlooked by the internationalization literature, which partially alleviates the problems mentioned above when multinationals invest in institutional environments very different from those of the country of origin.

Most of the literature in this field has focused on analyzing how the parent company can add value (Foss, 1997; Goold et al., 1998). In this work we change the focus, shifting our interest to intermediate management structures that help the parent company not to destroy

value (Campbell and Szulanski, 2016). However, far from the static view adopted in most studies analyzing this problem (Desai, 2009), we propose a dynamic model where the functions of the parent company as regards coordination and knowledge creation processes are distributed between the parent company and the springboard subsidiary through a process of capabilities accumulation over time. This model determines the degree of commitment that each actor should have in each of the stages, and therefore provides a strategic reference tool to avoid the destruction of value by the parent company. The underlying argument is that this temporary sharing of roles between the two actors will allow us to avoid some of the organizational problems mentioned above, such as lack of sensitivity, and to improve aspects of local coordination and learning.

Given the novelty of the phenomenon, the methodological approach used has been the qualitative analysis through in-depth interviews and secondary information in six subsidiaries of multinational companies located in Latin America.

KEY WORDS

Springboard subsidiary, subsidiary roles, multinational company, Latin America.

PALABRAS CLAVE

Filial springboard, roles de filiales, empresa multinacional, Latinoamérica.

2. LITERATURE REVIEW: THE INTERNATIONALIZATION PROCESS AND THE ROLE OF SPRINGBOARD SUBSIDIARIES

Although the “springboard” perspective” was introduced by Luo and Tung (2007) to explain the aggressive process of internationalization of emerging country companies through the acquisition of key assets of consolidated multinationals, the concept of “springboard country and springboard subsidiary” was devised by Pla-Barber and Camps (2012) and Pla-Barber, Villar and Dasí (2014) to explain the internationalization of European multinational companies in Latin America through its subsidiaries located in Spain. The definition of “springboard country” falls within the scope of the internationalization process theories (Johanson and Vahlne, 1977; 2009). The basic argument of this theory is that knowledge and learning in foreign markets are essential resources for the international development of the company and that knowledge is acquired through the company’s own experience in the country of destination. Internationalization through a “springboard country” is presented as a new way of acquiring part of this experimental knowledge necessary to approach a new market without the initial need to invest in it. In this sense, in order to be a “springboard country” there are two conditions: a) with regards to institutional

and cultural knowledge, the springboard country must be placed in a middle position between the country of destination and the country of origin, so that learning acquired by the headquarters in the springboard country can somehow be transferred to the country of destination and, therefore, favor the establishment of “legitimacy” in that market; and b) the “springboard country” must have an intense commercial flow with the country of destination, so that the multinational company can acquire “business knowledge” and develop networks in the country of destination from the springboard country. Both conditions allow, to a certain extent, to mitigate the “liability of foreignness” and “liability of outsidership” in the host region (Johanson and Vahlne, 2009).

The condition of “springboard country” determines some location advantages within the reach of any company. However, these location advantages do not guarantee success, being multinational companies and their subsidiaries the true protagonists of the internationalization. It should be the subsidiaries themselves recognizing such advantages of location to incorporate them into their strategies and act accordingly. This is where the capabilities that the subsidiary can develop play the key role to benefit from these advantages, by turning them into specific assets (Rugman and Verbeke, 2001) and make them visible to the rest of the organization (Birkinshaw et al., 2007). In this context, the subsidiaries of multinational companies located in Spain which are able to develop these location advantages and claim this added value role within the complex network of their parent companies are called “springboard subsidiaries” (Pla-Barber and Camps, 2012). There are many examples of multinationals using this strategy to develop their operations in Latin America, among others well-known companies as the German Thyssen, Bertelsmann or Basf, the French AXA, Saint Gobain, Cap Gemini, or the Danish Vestas and Bestseller. In fact, a recent study (Pla-Barber, Villar and Dasí, 2014) using a rather restrictive measure of the phenomenon (subsidiaries located in Spain that were owned by a multinational company with a percentage of ownership higher than 50%, and a participation in Latin American subsidiaries exceeding a minimum of 25%) identified more than 400 subsidiaries that fulfilled these conditions, both in manufacturing and service sectors.

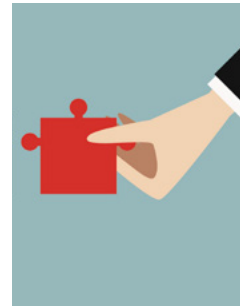
The role the springboard subsidiary fits perfectly into the typology of roles defined by the dimensions of market and value scope (Whyte



and Pointer, 1984) on which there is a broad consensus regarding the existence of three types of roles: (1) units adapting the products to the needs of the domestic market (local subsidiary); (2) units exploiting the technological competencies of the multinational on a global basis (sales subsidiary or implementer subsidiary) and (3) units augmenting or creating new competences (qualified subsidiaries).

The springboard subsidiary can be considered a special type of qualified subsidiary with a broad market and value scope. A centre of excellence (Ambos and Reitsperger, 2004) performs a prominent role in the multinational by acting as an integrated player (Gupta and Govindarajan, 1991) in the local environment and the rest of the corporation. As in the case of the local subsidiary, it develops close links with companies and institutions of the host country, yet not with the aim to adapt to local specificities but because it enables the development of competencies to contribute to the multinational's competitive advantage at the global level. The ability of the subsidiary to be integrated into the local market creating stable relationships with agents in its environment is known as "external embeddedness" (Andersson et al., 2002). A high level of embeddedness is expected to be complemented by internal embeddedness by creating close ties with other corporate units that allow the dissemination of knowledge generated by the subsidiary and synergies between the different units (Achcaoucaou, Miravittles and Leon, 2014). The "springboard subsidiary" shares with an implementer subsidiary the close link with the rest of the units, yet not from a subordinate position with respect to the parent company, since its role as an expert leads it to collaborate with them in terms of equality performing functions for their influence area which were previously exclusive to the headquarters (Ambos and Reitsperger; 2004).

In this sense it acts as an intermediate structure playing a dual role: on the one hand it is a subsidiary of the parent company, but at the same time it acts as a parent company in its relations with Latin American subsidiaries. These subsidiaries are configured as genuine semi-autonomous actors with their own resources and power to stimulate change, innovation and knowledge within the corporate network (Birkinshaw, 1997). While parent companies are located in the target region, these springboard subsidiaries act as parent companies from outside the region. In the first case



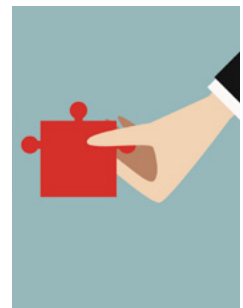
institutional and cultural differences between the two regions persist, in the second, the subsidiary acts as a bridge at the intersection between the two regions. Thus, the springboard subsidiary operates as a transmitter of organizational routines and practices from the parent company to the subsidiaries on which it exerts influence, but in turn also learns from them and transmits that knowledge to the headquarters, which allows to improve the “internal consistency” (Forsgren, Holm and Johanson, 2005). In addition, the springboard subsidiary can also generate new knowledge or even adapt it to the specific context of local environments (Harzing and Noorderhaven, 2006).

Although previous studies have defined the theoretical frameworks to conceptualize the phenomenon, they have not deepened on how to configure the internal organizational processes that allow the development of the springboard function. In this article we intend to address these internal aspects by analysing the configuration of the coordination mechanisms and their evolution in both units of the multinational: the parent company and the springboard subsidiary. These contributions are framed under the logic of contingent theory (Gupta and Govindarajan, 2000; Young and Tavares, 2004; Harzing and Noorderhaven 2006), while they extend in an unexplored context and are imbued with greater dynamism by focusing on changes in roles between the two actors. How will decision-making capabilities be distributed between the parent company and the springboard subsidiary? What levels of formalization should be applied and where will the processes be designed? How are the values of the organization transmitted? Where will the reports on the operations of the local subsidiaries, the springboard subsidiary or the parent company be transferred? Should the directors of the parent company or those of the Spanish subsidiary be the ones visiting the local subsidiaries? Should expatriates be sent from the parent company or the springboard subsidiary? All these major decisions belong to the design of coordination and control mechanisms (Young and Tavares, 2004), and are crucial for the proper management of a multinational company (Brenner and Ambos, 2013). The interaction of all of them will allow the integration of the different subsidiaries and international activities within a “whole”, reduce the uncertainty and ensure that the behaviours originated in the different parts of the company are compatible and pursue common organizational objectives.



Nevertheless, the answer to these questions cannot generate a static system; its design must be constantly evaluated and adjusted according to the process of capabilities accumulation over time by the actors involved in its implementation. That is precisely the objective of this work: to investigate how these organizational processes are shared between the parent company and the springboard subsidiaries in such a way that, to a certain extent, the appropriate temporal distribution of the different functions between the two actors permits to mitigate the disadvantage of the parent firm in a region other than the one of origin.

From a life-cycle perspective, we could anticipate that the role of the springboard subsidiary could reflect the level of development of the multinational's strategy and experience in Latin America: establishment, consolidation and maturity. In our context, there are three relevant actors: the parent company, the springboard subsidiary and the local subsidiaries, and it is possible to intuit different possibilities in the distribution of functions, for example, centralizing coordination, control and knowledge generation at the headquarters level, delegate at the springboard level or even at the local level.



3. METHODS

3.1. Design, research context and data collection

In studying a relatively new phenomenon, we use a qualitative approach by analysing multiple cases (Yin, 1981). Since our research includes three actors (parent company, springboard subsidiary and local subsidiaries) we decided to obtain the primary information from those units being the recipients of the final control, that is, the local subsidiaries, which best perceive how the role between the headquarters and the springboard subsidiary changes. Through the OR-BIS database, we identified the Spanish subsidiaries that fulfilled this role. These subsidiaries were located in most Latin American countries, mainly in Argentina, Mexico, and Chile. To avoid overvaluation by those local subsidiaries that could possibly assume the role of regional headquarters, we searched for subsidiaries in peripheral countries that do not have the potential to exercise this role: Costa Rica and Uruguay. The subsidiaries of these countries that could not aspire to become regional centres (as could be the sub-

subsidiaries of the most relevant countries) perceive with greater objectivity the relations with the Spanish springboard subsidiary and the role that it has developed as for their performance. In addition, in these peripheral countries we could better control the “country of origin effect” since the three subsidiaries in each country constituted the entire sample and, in addition, both countries have been quite stable from a political and economic viewpoint and, therefore, the evolution of the subsidiaries has not been influenced by the potential adverse conditions of the country.

As regards data collection we used different strategies. First, we interviewed managers responsible for international operations in 6 subsidiaries (3 in Costa Rica and 3 in Uruguay), complemented with secondary information (Gibber and Ruigrok, 2010). These subsidiaries belong to different industries and had a different level of experience and development in the region. The interviews followed a careful protocol mixing open and closed questions, all of them aiming to reflect the internationalization process of the company in Latin America and the evolution of its relations with the Spanish subsidiary and with the parent company. The subsidiaries in Uruguay belong to French, Swedish and Belgian parent companies in a mix of industries (manufacture of electrical equipment, security services and products for baking industry). The subsidiaries in Costa Rica are part of German, Swiss and Belgian parent companies; in fact, two of the units in both countries (Omega and Epsilon) shared the same parent company. The rest of subsidiaries in Costa Rica operate in touristic and logistic services. Omega and Epsilon were created in late 80s, Delta in 2002, and Alpha in 2004, being the only subsidiary in the region currently. Beta and Gamma are the youngest subsidiaries, created in 2006. The largest parent companies are the owners of Gamma, with more than 300.000 employees and several subsidiaries in Central America, and Delta (about 60.000 employees and foreign direct investment in most Latin American countries). The parent company of Omega and Epsilon, which first invested in the region in 1970 in Argentina, possesses now 15 subsidiaries in the region.

3.2. Data analysis and results

Firstly, we analysed the comments of the interviewees about the relations of their company with the Spanish subsidiary and with the parent company, trying to find similarities and differences between



the companies and their trajectories. We then turned to secondary information to contrast most of these comments. All this was reflected in 6 case studies that gave us an initial picture of the most significant aspects of our research. Subsequently, data were analysed following an iterative process, as recommended by Gioia, Corley and Hamilton (2013), in which theoretical categories, first and second order, were created reflecting abstract concepts extracted from reality. The first order categories were the role of the subsidiary and the flows of knowledge. The role of the subsidiary was formed by three categories of second order: entrepreneurial, coordinative, and selective engagement, while knowledge creation was composed of two: coordination and knowledge creation and transfer processes. Each of these concepts was analysed according to the evolutionary stages pointed out in the theoretical part.

3.3. Stage I: Establishment

In this first stage, the springboard subsidiary exercises an entrepreneurial role of search and generation of new initiatives, helping to integrate this specific regional context into the company's strategy. The parent company recognizes its lack of knowledge in the region and assigns a regional management mandate (Alfoldi, Clegg and McGaughey, 2012). At this stage, the parent company is practically absent in the region, while the springboard subsidiary is working closely with the networks of its local subsidiaries (partners, customers and local suppliers). Of the six companies we interviewed only Alpha and Beta, with less experience in the region, were in this phase, being dependent on the Spanish subsidiary for strategic and operational issues. However, all companies, regardless of the stage in which they were currently, retrospectively recognized the entrepreneurial role that the Spanish subsidiary had in the beginning of the expansion in Latin America. Regarding coordination and control mechanisms, in this first stage there is a high centralization of decision making at the level of the springboard subsidiary and a strong use of direct control through expatriates and visits to local subsidiaries (Young and Tavares, 2004). Knowledge creation takes place through the springboard subsidiary, which transfers local knowledge to local subsidiaries and adapts it to local needs (Harzing and Noordehaven, 2006). In fact, they communicate every week with the springboard subsidiary for a follow-up of their processes, as in the case of Alpha. **Table 1** reflects empirical evidences regarding this stage.



Table 1. Role and knowledge flows in the establishment of the network

STAGE: ESTABLISHMENT		
Role of the springboard subsidiary	Entrepreneurial	• Search of opportunities and generation of new initiatives
	Comments	“... Customers of the Spanish subsidiary in Spain and Portugal have a strong presence here in Latin America ... This is beneficial for us because we do not have to pass new quality controls ... they know our brand and treat us as if we were an extension of the Spanish company ... this is a great advantage over other local competitors ...” (General director, Alpha)
Knowledge flows	Coordination processes	• Coordination and control at the springboard level, direct control (expatriates, visits) • Decision making through the springboard subsidiaries
	Comments	“... We regularly receive expatriates from Spain to coordinate service to clients, design new campaigns and jointly promote the range of services provided by the group ...” (Managing Director, Beta)
	Knowledge creation and transfer processes	• At the springboard subsidiary level • From the springboard to the local subsidiaries
	Comments	“... Our product development is merged with the technical office in Spain. We do not have a technical office but a commercial branch to deal with customer assistance...” (General director, Alpha)

3.4. Stage 2: Consolidation

Over time and along with the development of previous functions, the “springboard subsidiary” gradually increases the scope of its influence by adopting a “coordinative” role of all local operations in order to exploit synergies, manage resources and transfer the processes coming from the parent company (Kostova and Zaheer, 1991). At the same time, as it increases experience and influence in the region, it becomes a reference centre for the parent company (Birkinshaw, Bouquet and Both, 2007). In this situation, the parent company, thanks to the knowledge transferred from the springboard subsidiary, begins to gain visibility, get involved, and cooperate in some operations / relationships.

With regards to coordination processes, it is necessary to introduce more formalization and design lateral integration mechanisms to improve the efficiency and integration of local subsidiaries (Young and Tavares, 2004). Communication between the local subsidiaries and the parent company is still carried out through the springboard subsidiary. In this sense, there is a knowledge flow in a double di-

rection: from the springboard subsidiary to the local subsidiaries and from the springboard subsidiary to the parent company (Birkinshaw, 2000). As the local network develops, the role of the springboard subsidiary gradually begins to be questioned as the local subsidiaries have a greater knowledge and a greater relation between them, which even allows them to have local initiatives (Ambos and Reitsperger, 2004). In our group of companies, Gamma Spain clearly reflected this role by acting as the parent company for the region: currently, they are a strategic unit connecting local subsidiaries with the rest of the multinational, and for strategic decision making the springboard subsidiary holds meetings with the units in the region to coordinate processes. **Table 2** reflects the most significant evidences found.

Table 2. Role and knowledge flows in the consolidation of the network

STAGE: CONSOLIDATION		
Role of the springboard subsidiary	Coordinator	• Integration and coordination of the network, similar to a regional headquarter
	<i>Comments</i>	"...The challenge for the president of the Iberoamerican region is to integrate the acquisitions done in each country. We need to develop a global vision on what is happening at the parent company, knowledge that we do not have at this moment, only the president of the Spanish division" (President, Gamma)
Knowledge flows	Coordination processes	• Selective coordination in both levels, formal mechanisms (output control). Control from the springboard subsidiary and partially from the parent company. • Decision making is done through the springboard subsidiary acting as a regional headquarters
	<i>Comments</i>	"...In the past, when Spanish managers came here we used to visit customers and analyse new opportunities... at that time we socialized a lot. Now they do not have time, they have to visit most of the subsidiaries in Latin America and ask continuously for new reports" (President, Gamma)
	Knowledge creation and transfer processes	• At the springboard level and at the local subsidiary level: from the springboard subsidiary to the parent company, and from local subsidiaries to springboard subsidiary
	<i>Comments</i>	"As the organization became more complex and the subsidiaries in Latin America grew, there is a critical mass among units here, for instance, to share experiences and new knowledge regarding a particular product or process, because our culture is similar... the horizontal communication between us is very good" (President, Gamma)

3.5. Stage 3: Maturity

Finally, when the local network is consolidated, the role of the springboard subsidiary loses relevance and becomes a mature partner that might intervene for very specific administrative activities, such as accounting consolidation or specific relationships with a special customer or supplier. In this stage of “selective engagement”, the parent company has already acquired relevant knowledge about the region and thus assumes a superior role in the development of the strategy, and selectively decides in which activities the springboard subsidiary should be involved, limiting its power. Sometimes, part of their functions can be transferred to a local subsidiary that could act as a parent company in the region, or even local subsidiaries become directly dependent on the parent company (Alfoldi et al, 2012). Of the six companies we interviewed, the three most experienced in the region, Delta, Omega and Epsilon were at this stage, so that the springboard subsidiary was coexisting at the same time with the regional headquarters. These companies had developed strong links with the rest of subsidiaries in the region and worked like a real network coordinated by the regional and global headquarters.

Regarding coordination and control mechanisms there is a higher control by the global parent company, providing higher formalization with the integration of services at the global level (Young and Tavares, 2004). Previously, business plans had to be coordinated with the Spanish subsidiary, but now this is done by their regional headquarters as stated by the manager in Delta. In the same vein, Epsilon enjoys more autonomy, but needs to meet the requirements of the parent company in Belgium. Knowledge is generated at the parent company level, but local subsidiaries can develop some innovations or adapt the knowledge from the parent company (Gupta and Govindarajan, 1991). In this sense, knowledge is basically transferred from the headquarters. **Table 3** offers some examples on these evidences.



Table 3. **Role and knowledge flows in the maturity of the network**

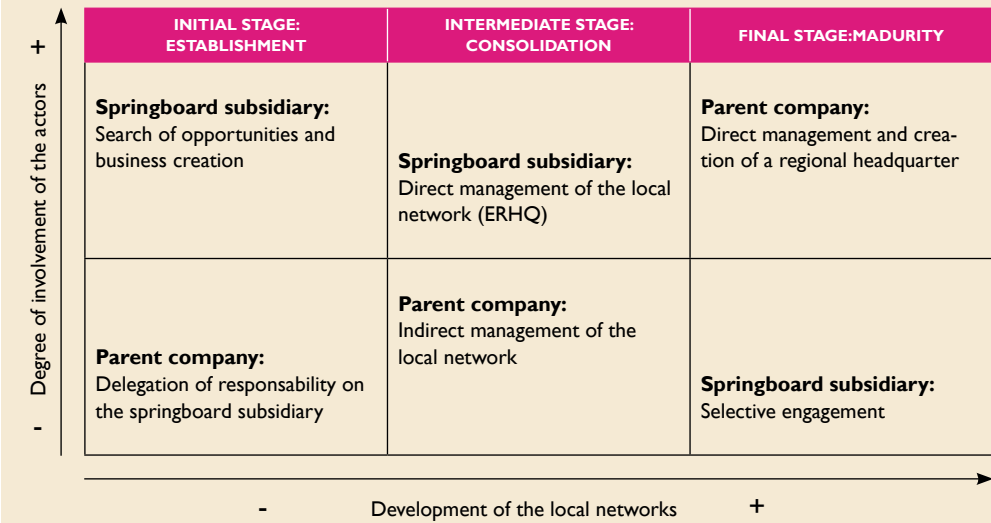
STAGE: MADURITY		
Role of the springboard subsidiary	Selective engagement	• Partner intervening in punctual activities or functions, especially in administrative processes. It losses strategic relevance with regards to regional headquarters
	Comments	"...We have direct line with the parent Company, but normally we communicate through the regional headquarters. However, for activities related to Cuban market we still report to Spain" (General director, Delta)
Knowledge flows	Coordination processes	• Coordination at the parent company level, higher control and decision making from the corporate or regional headquarter • Formal mechanisms (formalization, output control)
	Comments	"We discuss our business plan with the regional division, but we never take any decision unless there is a consensus with Belgium" (General director, Epsilon) "Our RHQ in Chile provides strategic and technical support on business to the rest of the subsidiaries, being directly supervised by the HQ in Belgium (General director, Omega)
	Knowledge creation and transfer processes	• At the headquarter level and local subsidiary level, and from the parent company to the regional/local subsidiaries
	Comments	"...When we introduce a new product, the HQ provides training for the local centres" (General Director, Omega) "...In each country we have common norms and processes from the parent company (General director, Epsilon)

4. **MANAGERIAL IMPLICATIONS AND CONCLUSIONS**

As we have seen, our results suggest an evolutionary model in which the involvement of the parent company or the subsidiary springboard in the management of the subsidiaries in Latin America is adjusted according to the context of the Latin American network and to the level of knowledge acquired by the parent company. Each of the different stages involves different relationships between the actors in terms of knowledge flows. **Figure 1** illustrates the inductive model proposed based on our results.

Our model has implications directly applicable to business practice insofar as it proposes the improvement of the implementation strategy of multinationals in regions other than those of origin, through the use of intermediate management structures, as in the case of springboard subsidiaries. In this sense, it responds to an important question in

Figure 1. Distribution of functions and evolution of the role



the area of international management: how can parent companies add value in the presence of very different cultural and institutional environments? The classic response has been the delegation of power to different local units (subsidiaries, regional headquarters, local partners, etc.). However, our article proposes a more complete model in which such delegation depends on the stage of development of the strategy and the distribution of these functions with an additional actor - the springboard subsidiary- that helps to align the control with the context. The springboard subsidiary and the parent company act as substitutes in the first stage, but as complementary actors in the following stages. Excessive zeal of the parent company in the first stage could generate many problems of adaptation and legitimacy, but also the lack of interest of the parent company in the following stages would generate difficulties in coordination and efficiency. The springboard subsidiary is an indirect approach used by the parent companies to locate resources and remain involved in the development of competencies and assignment of processes without destroying value. In the establishment stage the springboard subsidiary assumes the role of parent company while it remains on the side-line. As the network achieves higher consolidation, the springboard subsidiary coordinates the activities with the support of the parent company. In the maturity stage the opposite occurs, the

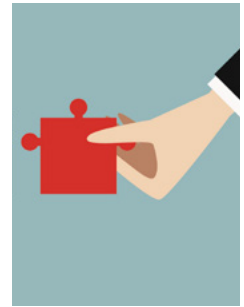
parent company assumes the role and the subsidiary springboard selectively complements its functions. Adjusting the roles of both actors to the context generates higher value for the local network.

Our work provides evidence of a strategy that increases the legitimacy of investment in local markets without the need to undertake costly and complex investments in acquisitions or negotiation with companies in the host country. This fact is especially relevant for entries into emerging markets where firms from more developed countries face less regulated institutions, entailing a greater risk of loss of value. This intermediate structure, with greater experience and knowledge in the region, will initially lead the process, will limit the risk to a certain extent and may more easily generate positive spillovers in local markets. In short, an organizational innovation that can serve as benchmarking for other companies.

The consolidation of this intermediate structure model could have additional positive effects in attracting foreign direct investment to the extent that the executives of these subsidiaries were able to attract the attention of their parent companies and to claim the possibilities of this new role of greater value. At the industry level, these subsidiaries with a more active role not only guarantee foreign investment in a country but also generate positive spillover effects towards the auxiliary sectors.

Although our springboard subsidiary model has been applied to specific relationships between Europe, Spain and Latin America, we believe that it could be applied to any investment between different regions where a hypothetical intermediate structure could act as a bridge between different units of the organization. For instance, from business practice countries such as Turkey are considered as possible recipients of this role for entries in the Middle East, Austria or Poland for entries into Eastern European countries, or Finland to enter the Baltic republics and Russia. In this sense, with appropriate adaptations to each case, for example the subsidiary could be located in the same region as the local network or even in different regions, the model could be generalizable and enrich a recent trend that states that investing in few countries that can act as hubs, a higher efficiency and global scope could be achieved (Prahalad and Bhattacharyya, 2008).

The qualitative methodology restrains the generalization of the results and future works should try to contrast the proposed model at a quantitative level in larger samples. Other possible research



lines would be to test if changes in the organizational structure affect the proposed relationship model, or if the dynamic adjustment in the distribution of roles generates improvements in the performance of the multinational. However, given the novelty of the phenomenon we consider that it is a first step to understand the complexity of the processes and changing relationships between the different actors shaping current multinational companies.

REFERENCES

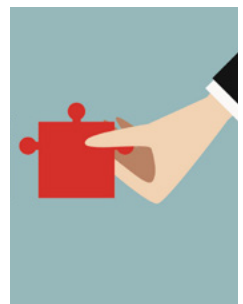
- Achcaoucaou, F., Miravittles, P., and León-Darder, F. (2014). "Knowledge sharing and subsidiary R&D mandate development: A matter of dual embeddedness". *International Business Review*, Vol. 23, núm. 1, p. 76-90.
- Alfoldi, E. A., Clegg, L. J., and McGaughey, S.L. (2012). "Coordination at the edge of the empire: The delegation of headquarters functions through regional management mandates". *Journal of International Management*, Vol. 18, núm. 3, p.276-292.
- Ambos, B., and Reitsperger, W. D. (2004). "Offshore centers of excellence: Social control and success" *Management and International Review*, p. 51-65.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2002). "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation". *Strategic Management Journal*, Vol. 23, núm. 11, p. 979-996.
- Birkinshaw, J. (1997). "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, núm. 3, p. 207-229.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., and Ambos, T. C. (2007). "Managing executive attention in the global company". *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, núm. 4, p. 39.
- Brenner, B., and Ambos, B. (2013). "A question of legitimacy? A dynamic perspective on multinational firm control". *Organization Science*, Vol. 24, núm. 3, p.773-795.
- Campbell, A. and Szulanski, G. (2016.) "Knowing when corporate headquarters adds rather than subtracts value". *McKinsey Quarterly*, January, p.1-8.
- Campbell, A., Goold, M., and Alexander, M. 1995. Corporate strategy: the quest for parenting advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 73, núm. 2, p. 120-132.
- Desai, M. A. (2009): "The Decentering of the Global Firm". *The World Economy*, Vol. 32, núm. 9, p. 1271-1290.
- Forsgren, M., Holm, U., and Johanson, J. (2005). *Managing the embedded multinational: A business network view*. Edward Elgar Publishing.
- Gibbert, M and Ruigrok, W. (2010). "The "What" and "How" of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work". *Organizational Research Methods*, Vol. 13, núm.4, p. 710-737.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., and Hamilton, A. L. (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology". *Organizational Research Methods*, Vol. 16, núm.1, 15-31.
- Goold, M., Campbell, A., and Alexander, M. (1998). "Corporate strategy and parenting theory". *Long Range Planning*, Vol. 31, núm. 2, p. 308-314.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (1991) "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations". *Academy of Management Review*, Vol. 16, núm. 4, p. 768-792.

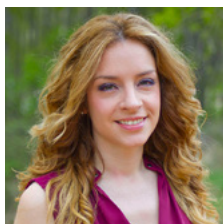


- Harzing, A. W., and Noorderhaven, N. (2006). "Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles". *International Business Review*, Vol. 15, núm.3, p. 195-214.
- Johanson, J., and Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, núm. 1, p. 23-32.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (2009). "The Uppsala Internationalisation Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, núm. 9, p. 1411-1431.
- Lasserre, P. (1996) "Regional headquarters: The spearhead for Asia Pacific markets". *Long Range Planning*, Vol. 29, p. 30-37.
- Luo, Y., and Tung, R. L. (2007). "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective". *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, núm.4, p. 481-498.
- Mc Kinsey (2011) "Governance since the economic crisis: McKinsey Global Survey results". Ed. McKinsey.
- Pla-Barber, J., and Camps, J. (2012). "Springboarding: a new geographical landscape for European foreign investment in Latin America." *Journal of Economic Geography*, Vol. 12, núm. 2, p. 519-538.
- Pla-Barber, J., Villar, C., and Dasí, À. (2014). "La filial trampolín. Una innovación en la empresa multinacional". *Economía Industrial*. 391, p. 105-114.
- Prahalad, C. K. and Bhattacharyya, H. (2008): "Twenty hubs and no HQ". *Strategy + Business*, 50, p. 1-5.
- Rugman, A and Verbeke, A. (2008). "A regional solution to the strategy and structure of multinationals". *European Management Journal*, Vol. 26, núm. 5, p. 305-313.
- White, R. E., and Poynter, T. A. (1984). "Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada". *Business Quarterly*, Vol. 49, núm. 2, p. 59-69.
- Yin, R. (1981). "The case study crisis: Some answers". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, núm. 1, p. 58-65.
- Young, S., and Tavares, A. T. (2004). "Centralization and autonomy: back to the future". *International Business Review*, Vol. 13, núm. 2, p. 215-237.

NOTES

1. Acknowledgements: The authors acknowledge the financial support from the Ministry of Economy and Competitiveness (ECO201343196R) and Fundación BBVA
2. Contact author: Facultad de Economía; Universidad de Valencia; Avenida Los Naranjos, s/n; 46022 Valencia; SPAIN





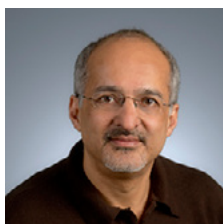
Cristina Villar²
Universidad de Valencia.
Dpto. de Dirección de
Empresas "Juan Jose Renau
Piqueras"
✉
cristina.villar@uv.es



José Pla-Barber
Universidad de Valencia.
Dpto. de Dirección de
Empresas "Juan Jose Renau
Piqueras"
✉
jose.pla@uv.es



Luis Silva Domingo
Universidad ORT Uruguay
Facultad de Ciencias
Administrativas
✉
luis.silva@ort.edu.uy



Anoop Madhok
Schulich School of Business,
York University, Toronto,
Canada
✉
amadhok@schulich.yorku.ca

¿Cómo mejorar la expansión interregional de las multinacionales?

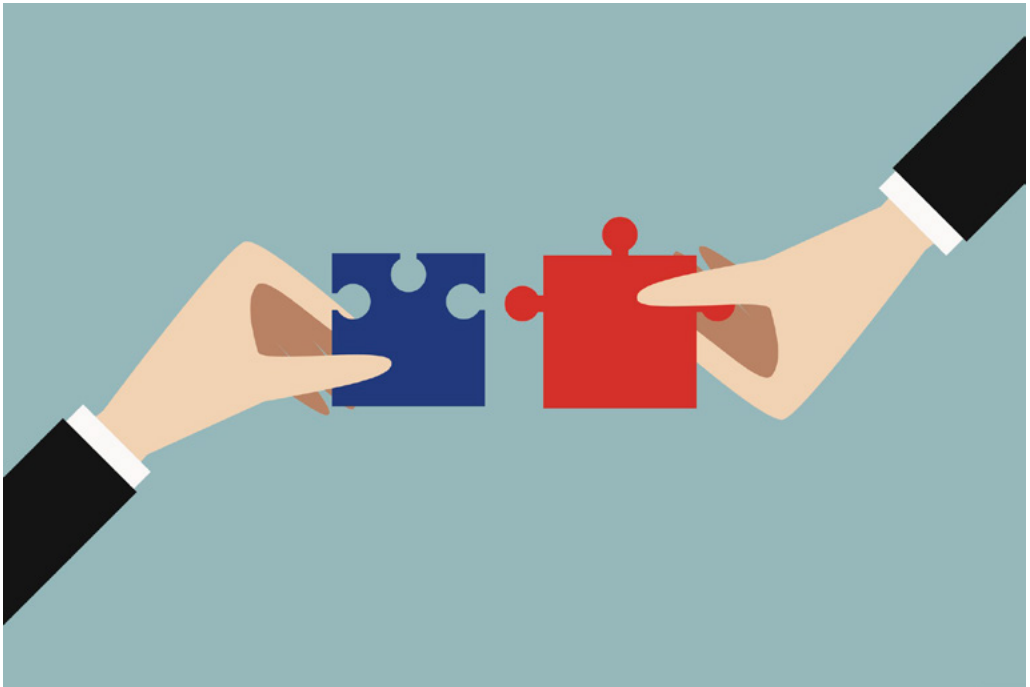
El caso de las filiales trampolín para Latinoamérica¹

How can multinationals improve inter-regional expansion? The case of springboard subsidiaries for Latin America

I. INTRODUCCIÓN

El papel de las casas matrices en el entramado complejo de las empresas multinacionales ha suscitado un renovado interés en el ámbito académico y empresarial. ¿De qué forma añaden valor las casas matrices en la actualidad? ¿Cómo se puede mejorar su efectividad en el gobierno de la multinacional? ¿Es conveniente delegar su poder en otras unidades, y en ese caso, hasta cuándo y cómo? Si bien una de las características distintivas de la multinacional contemporánea es su capacidad para orquestar redes complejas, en la práctica se observa que en muchas ocasiones carecen del conocimiento necesario para manejar las especificidades de los contextos locales, reavivando el debate sobre su aportación global.

Algunas de las funciones clave que juegan las casas matrices son, por ejemplo, distribuir los recursos entre las diferentes unidades de negocio, diseñar estándares para coordinar y controlar las actividades y facilitar sinergias y aprendizaje (Campbell, Goold y Alexander, 1995). Sin embargo, la percepción que impera en muchos ejecutivos es que su casa matriz en muchas ocasiones no sólo no añade valor, sino que puede llegar a destruirlo durante el desarrollo de estas



RESUMEN DEL ARTÍCULO

El artículo analiza un modelo de expansión interregional utilizando filiales trampolín. Desde su localización en España estas filiales facilitan la expansión de las empresas multinacionales en Latinoamérica, en la medida en que proporcionan parte del conocimiento experimental necesario para abordar dicha región sin la necesidad inicial de invertir en ésta.

A partir del análisis de la estrategia de expansión en la región de cinco empresas multinacionales europeas proponemos un modelo inductivo, en el que las funciones de la casa matriz -coordinación, control y generación de conocimiento- se distribuyen entre la casa matriz y la filial trampolín dependiendo del proceso de acumulación de capacidades a lo largo del tiempo. Este modelo determina el grado de compromiso que debe tener cada actor en cada una de las etapas: en una primera fase la filial trampolín y la casa matriz actúan como sustitutos, sin embargo a medida que se desarrolla la red local ejecutarán funciones complementarias. En este sentido, la filial trampolín ayuda a alinear el control con el contexto, por lo que este modelo aporta una herramienta de referencia estratégica para evitar la destrucción de valor por parte de las casas matrices.

EXECUTIVE SUMMARY

This article analyses a model of interregional expansion by using springboard subsidiaries. Being located in Spain, these units can facilitate the expansion of multinational companies in Latin America by providing part of the experiential knowledge required to succeed in the region, yet avoiding the initial requirement for investment.

Based upon the expansion strategy of five European multinational firms, we develop an inductive model in which headquarters functions –coordination and knowledge creation processes - are distributed between parent company and the springboard subsidiary along an accumulative process of capabilities. This model reflects the type and degree of commitment of both actors in each stage: whereas in the initial phase the springboard subsidiary and the headquarters act as substitutes, they execute complementary functions with the development of the local network in the target region. By demonstrating how a springboard subsidiary can help to align control to context, the model offers a tool for strategic analysis that helps avoid potential value destruction by parent companies.

funciones. Un estudio realizado por McKinsey (2011) sobre más de 4.000 directivos reflejaba cómo la mayoría consideraba que sus casas matrices no añadían valor. Una de las razones más significativas que señalaban era el desconocimiento sobre el entorno local o, incluso más grave, la prepotencia de algunas casas matrices, que al no reconocer su carencia de conocimiento local, eran incapaces de realizar las oportunas conexiones entre unidades. Como consecuencia se implantaban enfoques excesivamente estandarizados, inflexibles o incluso con objetivos contradictorios que les restaban legitimidad a nivel local y no permitían extraer el máximo potencial sinérgico en la estructura de la multinacional.

Estos efectos negativos incluso tienden a magnificarse cuando incrementa la distancia geográfica, cultural e institucional entre las casas matrices y las unidades locales (Campbell y Szulanski, 2016). Posiblemente por ello, muchas multinacionales limitan su internacionalización en la región de origen donde estos problemas pueden ser relativamente mejor controlados (Rugman y Verbeke, 2008). Pero ¿qué ocurre cuando las multinacionales se internacionalizan en otras regiones distintas a las de su origen donde la especificidad del contexto limita sustancialmente las capacidades de sus casas matrices para generar valor? La evidencia empírica muestra que en estos casos las empresas multinacionales utilizan estructuras intermedias de gestión que ayudan a superar estas desventajas de la casa matriz.

Dichas estructuras intermedias normalmente se configuran a través de acuerdos de cooperación con socios locales o adoptan la forma de casas matrices regionales o *regional headquarters* (Forsgren, Holm y Johanson, 2005, Laserre, 1996).

En este artículo planteamos para el caso específico de las inversiones europeas hacia Latinoamérica un modelo innovador de estructura intermedia: las “*filiales trampolín*”, ubicadas en España y que actúan como casas matrices desde fuera de la región de destino (*extra regional headquarters*). Estas filiales permiten mejorar la implantación de las empresas multinacionales en Latinoamérica en la medida en que facilitan la adquisición de parte del conocimiento experimental necesario para abordar dicha región sin la necesidad inicial de invertir en ésta. Una innovación organizativa, olvidada por la literatura sobre internacionalización, que permite en parte mitigar los problemas señalados anteriormente cuando las multinacionales

La evidencia empírica muestra que en estos casos las empresas multinacionales utilizan estructuras intermedias de gestión que ayudan a superar estas desventajas de la casa matriz.

invierten en entornos institucionales muy diferentes al del país de origen.

La mayor parte de la literatura en este campo se ha centrado en analizar cómo la casa matriz puede añadir valor (Foss, 1997; Goold et al. 1998). En este trabajo cambiamos el enfoque, trasladando nuestro interés hacia estructuras intermedias de gestión que ayudan a que la casa matriz no destruya valor (Campbell y Szulanski, 2016). Sin embargo, lejos de la visión estática adoptada en la mayoría de estudios que analizan esta problemática (Desai, 2009), proponemos un modelo dinámico donde las funciones de la casa matriz vinculadas a la coordinación, el control y la generación de conocimiento se distribuyen entre la casa matriz y la filial trampolín dependiendo del proceso de acumulación de capacidades a lo largo del tiempo. Este modelo determina el grado de compromiso que debe tener cada actor en cada una de las etapas y por tanto aporta una herramienta de referencia estratégica para evitar la destrucción de valor por parte de la casa matriz. El argumento subyacente es que este reparto temporal de las funciones entre ambos actores permitirá evitar parte de los problemas organizativos que señalábamos anteriormente, como por ejemplo la falta de sensibilidad, y mejorar los aspectos de coordinación y aprendizaje local.

Dada la novedad del fenómeno, el enfoque metodológico utilizado ha sido el análisis cualitativo a través de entrevistas en profundidad e información secundaria en seis filiales de empresas multinacionales localizadas en Latinoamérica.

PALABRAS CLAVE

Filial trampolín, roles de filiales, empresa multinacional, Latinoamérica.

KEY WORDS

Springboard subsidiary, subsidiary roles, multinational company, Latin America.

2. REVISIÓN TEÓRICA: EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y EL ROL DE LAS FILIALES TRAMPOLÍN

Aunque la perspectiva del “trampolín” fue introducida por Luo y Tung (2007) para explicar el proceso agresivo de internacionalización de empresas de países emergentes a través de la adquisición de activos clave de multinacionales consolidadas, el concepto de “país trampolín y filial trampolín” fue acuñado por Pla-Barber y Camps (2012) y Pla-Barber, Villar y Dasí (2014) para explicar la internacionalización en Latinoamérica de empresas multinacionales europeas a través de sus filiales localizadas en España. La definición de “país trampolín” se enmarca en el ámbito de la teoría del proceso de internacionalización (Johanson

y Vahlne, 1977; 2009). El argumento básico de esta teoría es que el conocimiento y el aprendizaje en los mercados externos son recursos imprescindibles para el desarrollo internacional de la empresa y que dicho conocimiento se adquiere a través de la propia experiencia de la empresa en el país de destino. La internacionalización a través de un “país trampolín” se presenta como una nueva forma de adquirir parte de este conocimiento experimental necesario para abordar un nuevo mercado sin la necesidad inicial de invertir en éste. En este sentido un “país trampolín” reúne dos condiciones: a) con relación al conocimiento institucional y cultural, el país trampolín debe situarse en una posición intermedia entre el país de destino y el país de origen, de forma que el aprendizaje de la casa matriz en el país trampolín pueda trasladarse, de alguna forma, al país de destino y, por tanto, favorecer el establecimiento de “legitimidad” en dicho mercado; y b) el “país trampolín” debe poseer un intenso flujo comercial con el país de destino, de forma que la empresa multinacional pueda adquirir “conocimiento empresarial” y desarrollar redes en el país de destino desde el “país trampolín”. Ambas condiciones permiten, en cierta medida, mitigar las desventajas de “ser foráneo en la región” y de “ser foráneo en la red” (Johanson y Vahlne, 2009).

La condición de “país trampolín” determina unas ventajas de localización al alcance de cualquier empresa. Ahora bien, estas ventajas de localización no garantizan el éxito, los verdaderos protagonistas de la internacionalización son las empresas multinacionales y sus filiales. Son las propias filiales quienes deben reconocer dichas ventajas de localización, incorporarlas en sus estrategias y actuar en consecuencia. Es aquí donde juegan un papel primordial las capacidades que la filial pueda desarrollar para aprovechar dichas ventajas, convertirlas en activos específicos (Rugman y Verbeke, 2001) y hacerlos visibles para el resto de la organización (Birkinshaw et al., 2007). En este contexto, las filiales de empresas multinacionales localizadas en España que son capaces de aprovechar estas ventajas de localización y reivindicar este nuevo rol de mayor valor dentro del entramado complejo de sus casas matrices son denominadas “filiales trampolín” (Pla-Barber y Camps, 2012). Son numerosos los ejemplos de empresas multinacionales que utilizan esta estrategia para desarrollar sus operaciones en Latinoamérica, entre otras, empresas tan conocidas como las alemanas Thyssen, Bertelsmann o Basf, las



francesas AXA, Saint Gobain, Cap Gemini, o las danesas Vestas y Bestseller. De hecho, un reciente estudio (Pla-Barber, Villar y Dasí, 2014) utilizando una medida del fenómeno bastante restrictiva (filiales localizadas en España que fueran propiedad de una empresa multinacional, con un porcentaje de propiedad superior al 50%, y que, al menos, tuvieran participación a su vez en una filial latinoamericana, con un porcentaje de propiedad superior al 25%) identificó más de 400 filiales que cumplían estas condiciones, tanto en sectores manufactureros como de prestación de servicios.

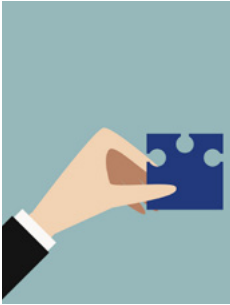
El rol de filial trampolín encaja perfectamente en la tipología de roles definida por las dimensiones alcance de mercado y alcance de valor (Whyte y Pointer, 1984) sobre la cual existe un amplio consenso en el reconocimiento de tres tipos de roles: (1) unidades que adaptan los productos a las necesidades del mercado doméstico (filial local); (2) unidades que explotan las competencias tecnológicas de la multinacional sobre una base global (filial de ventas y filial ejecutora) y (3) unidades que aumentan o crean nuevas competencias (filial cualificada).

La filial trampolín puede considerarse un tipo especial de filial cualificada con un amplio alcance de mercado y de valor. Un centro de excelencia (Ambos y Reitsperger, 2004) que juega un papel destacado en la multinacional al actuar como un jugador que integra (Gupta y Govindarajan, 1991) el entorno del país de acogida y el resto de la corporación. Como en el caso de la filial local desarrolla estrechos vínculos con empresas e instituciones del país de acogida, pero no para adaptarse a las especificidades locales sino porque ello le permite desarrollar competencias que contribuyen a la ventaja competitiva de la multinacional a nivel global. La capacidad de la filial para integrarse en el mercado local creando relaciones estables con los agentes de su entorno es conocida como “embeddedness” externa (Andersson et al., 2002). Esta elevada “embeddedness externa” se complementa con la “embeddedness interna”, es decir, con la creación de estrechos lazos con otras unidades corporativas que permiten la difusión de los conocimientos generados por la filial y sinergias entre las distintas unidades (Achcaoucaou, Miravittles y Leon, 2014). La “filial trampolín” comparte con la filial ejecutora una estrecha vinculación con el resto de unidades, pero no desde una posición subordinada respecto de la matriz, sino que su carácter de experta la lleva a colaborar con ella en términos de igualdad, desempeñando



funciones para su área de influencia que antes eran exclusivas de la matriz (Ambos y Reitsperger; 2004).

En este sentido actúa como una estructura intermedia que ejerce un doble rol: por una parte es una filial de la casa matriz, pero al mismo tiempo actúa como casa matriz en sus relaciones con las filiales latinoamericanas. Estas filiales se configuran como auténticos actores semiautónomos con sus propios recursos y poder utilizables para estimular cambios, innovaciones y conocimiento dentro de la red corporativa (Birkinshaw, 1997). Mientras que las casas matrices se sitúan en la región de destino, estas filiales trampolín actúan como casas matrices desde fuera de la región. En el primer caso las diferencias institucionales y culturales entre las dos regiones persisten, en el segundo, la filial trampolín actúa como un puente en la intersección entre las dos regiones. Así, la “filial trampolín” opera como vehículo transmisor de las rutinas y prácticas organizativas desde la casa matriz hacia las filiales sobre las que ejerce influencia, pero a su vez también aprende de éstas y transmite dicho conocimiento a la matriz lo que permite mejorar la “consistencia interna” (Forsgren, Holm y Johanson, 2005). Adicionalmente, la filial trampolín también puede generar nuevo conocimiento o incluso adaptarlo al contexto específico de los entornos locales (Harzing y Noorderhaven, 2006). Los trabajos anteriores, si bien han definido los marcos teóricos para conceptualizar el fenómeno, no han profundizado en cómo a nivel interno se configuran los procesos organizativos que permiten desarrollar la función de trampolín. En este artículo pretendemos abordar estos aspectos internos analizando la configuración de los mecanismos de coordinación y control y su evolución en ambas unidades de la multinacional: la casa matriz y la filial trampolín. Estas aportaciones se enmarcan bajo la lógica de la teoría contingente (Gupta y Govindarajan, 2000; Young y Tavares, 2004; Harzing y Noorderhaven 2006) aunque se extienden en un contexto no explorado y se imbuje de un mayor dinamismo al centrarse en los cambios de rol entre ambos actores. ¿Cómo se va a distribuir la capacidad para la toma de decisiones entre la casa matriz y la filial trampolín? ¿Qué niveles de formalización van a aplicarse y dónde van a diseñarse los procesos? ¿Cómo se transmiten los valores de la organización? ¿Dónde se enviarán los informes sobre el funcionamiento de las filiales locales, a la filial trampolín o a la casa matriz? ¿Serán los directivos de la matriz o los de la filial española



los que visitarán las filiales locales? ¿Se enviarán expatriados de la casa matriz o de la filial trampolín? Todas estas decisiones de gran calado pertenecen al ámbito del diseño de los mecanismos de coordinación y control (Young y Tavares, 2004), y son vitales para el funcionamiento adecuado de las empresas multinacionales (Brenner y Ambos, 2013). La interacción de todos ellos permitirá la integración de las diferentes filiales y actividades internacionales dentro de un “todo”, reducir la incertidumbre y asegurar que los comportamientos originados en las diferentes partes de la empresa sean compatibles y persigan objetivos organizativos comunes.

Sin embargo, la respuesta a estas preguntas no puede originar un sistema estático; su diseño debe estar constantemente evaluado y ajustarse de acuerdo al proceso de acumulación de capacidades de los actores involucrados en su implementación a lo largo del tiempo. Este es precisamente el objetivo del trabajo: investigar cómo estos procesos organizativos se comparten entre la casa matriz y las filiales trampolín de manera que, en cierta medida, el adecuado reparto temporal de las diferentes funciones entre ambos actores permite mitigar la desventaja que tiene la casa matriz en una región distinta a la de origen.

Desde una perspectiva del ciclo de vida, podríamos anticipar que el rol de la filial trampolín podría reflejar el nivel de desarrollo de la estrategia y experiencia de la multinacional en Latinoamérica: establecimiento, consolidación y madurez. En nuestro contexto hay tres actores relevantes: la casa matriz, la filial trampolín y las filiales locales, y se pueden intuir distintas posibilidades en cuanto al reparto de las funciones, por ejemplo, centralizar la coordinación, el control y la generación de conocimiento a nivel de la casa matriz, delegar a nivel de filial trampolín o incluso a nivel de filial local.

3. METODOLOGÍA

3.1. Diseño, contexto de la investigación y recogida de la información

Al estudiar un fenómeno relativamente nuevo, utilizamos un enfoque cualitativo mediante el estudio de múltiples casos (Yin, 1981). Dado que nuestra investigación incluye tres actores (casa matriz, filiales trampolín, y filiales locales) decidimos obtener la información primaria en las unidades finales receptoras del control, las filiales



locales, que son las que mejor perciben cómo cambia el rol entre la casa matriz y las filiales trampolín. A través de la base de datos ORBIS identificamos las filiales españolas que cumplían este rol. Estas filiales estaban localizadas en la mayoría de países de Latinoamérica, siendo los más relevantes Argentina, México, y Chile. Para evitar sobrevaloraciones por parte de aquellas filiales locales que pudieran asumir el rol de casa matriz regional, buscamos filiales en países periféricos que no tuvieran el potencial para ejercer dicho rol: Costa Rica y Uruguay. Las filiales de estos países que no podían aspirar a convertirse en centros regionales (como podían ser las filiales de los países más relevantes) perciben con mayor objetividad las relaciones con la filial trampolín española y el papel que ésta ha desarrollado en su desempeño. Adicionalmente, en estos países periféricos podíamos controlar mejor el “efecto país de origen” ya que las 3 filiales en cada país constituían la totalidad de la muestra y, además, ambos países han sido bastante estables a nivel político y económico y, por tanto, la evolución de las filiales no se ha visto influida por las posibles condiciones adversas del país de origen.

En la recogida de los datos utilizamos diferentes estrategias. En primer lugar, entrevistamos a los directivos responsables de la operativa internacional en 6 filiales (3 en Costa Rica y 3 en Uruguay), complementando con información secundaria (Gibber y Ruigrok, 2010). Estas filiales pertenecían a diferentes industrias y tenían un diferente nivel de experiencia y desarrollo en la región. Las entrevistas siguieron un cuidadoso protocolo con una mezcla de preguntas abiertas y cerradas, todas ellas dirigidas a reflexionar sobre el proceso de internacionalización de la empresa en Latinoamérica y la evolución de sus relaciones con la filial española, y con la casa matriz. Las filiales en Uruguay pertenecen a casas matrices francesas, suecas y belgas en diversas industrias (manufactura de equipamiento eléctrico, servicios de seguridad y productos para el sector de panadería). Las filiales en Costa Rica pertenecen a casas matrices de Alemania, Suiza y Bélgica; de hecho, dos de las unidades en ambos países (Omega y Epsilon) comparten la misma casa matriz. El resto de filiales en Costa Rica operan en servicios logísticos y turísticos. Omega y Epsilon fueron creadas a finales de los años 80, Delta en 2002 y Alpha en 2004, siendo ésta su única filial en la región en la actualidad. Beta y Gamma son las filiales más recientes, creadas en 2006. Las multinacionales más grandes en términos



de empleados son la propietaria de Gamma, con más de 300.000 empleados y varias filiales en América Central, y Delta (con c3rca de 60.000 empleados e inversión directa en la mayoría de países latinoamericanos). La casa matriz de Omega y Epsilon, que invirtió en la región por primera vez en 1970 en Argentina, cuenta ahora con 15 filiales en la región.

3.2. Análisis de los datos y resultados

En primer lugar, analizamos los comentarios de los entrevistados sobre las relaciones de su empresa con la filial española y con la casa matriz, tratando de obtener similitudes y diferencias entre las empresas y sus trayectorias. Después recurrimos a la información secundaria para contrastar la mayoría de estos comentarios. Todo ello quedó plasmado en 6 casos de estudio que nos dieron una imagen inicial de los aspectos más significativos de nuestra investigación. Posteriormente, los datos se analizaron siguiendo un proceso iterativo, tal y como recomiendan Gioia, Corley y Hamilton (2013), en el que se crearon categorías teóricas, de primer y segundo orden, que reflejan conceptos abstractos extraídos de la realidad. Las categorías de primer orden fueron: el rol de la filial y los flujos de conocimientos. El rol de la filial estaba formado a su vez por tres categorías de segundo orden: emprendedor, coordinador, y vinculación selectiva, mientras que los flujos de conocimientos estaban integrados por dos: mecanismos de coordinación y control y generación y transferencia de conocimientos. Cada uno de estos conceptos se analizó de acuerdo a las etapas evolutivas que señalábamos en la parte teórica.



3.3. Etapa I: Establecimiento

En esta primera etapa, la filial trampolín ejerce una función emprendedora de búsqueda y generación de nuevas iniciativas, ayudando a integrar este contexto regional específico en la estrategia de la compañía. La casa matriz reconoce su falta de conocimiento en la región y le asigna un mandato de gestión regional (Alfoldi, Clegg y McGaughey, 2012). En esta etapa, la casa matriz prácticamente está ausente en la región mientras que la filial trampolín colabora estrechamente con las redes de sus filiales locales (socios, clientes y proveedores locales). De las seis empresas que entrevistamos, solo Alpha y Beta, con menor experiencia en la región, se encontraban en esta fase, dependiendo de la filial española para aspectos

tanto estratégicos como operativos. Sin embargo, todas las empresas, independientemente de la etapa en que se encontraban actualmente, reconocieron retrospectivamente el rol emprendedor que tuvo la filial española en el inicio de la expansión en Latinoamérica. Con relación a los mecanismos de coordinación y control, en esta primera etapa existe una elevada centralización de la toma de decisiones a nivel de la filial trampolín y un elevado uso del control directo a través de expatriados y visitas a las filiales locales (Young y Tavares, 2004). La creación del conocimiento se realiza a través de la filial trampolín, que transfiere a las filiales locales dicho conocimiento y lo adapta a las necesidades locales (Harzing y Noordevan, 2006). De hecho, se comunican semanalmente con la filial trampolín para un seguimiento de los procesos, como es el caso de Alpha. La **tabla 1** refleja las evidencias empíricas relativas a esta etapa.

216

Tabla 1. Rol y flujos de conocimiento en el establecimiento de la red

ETAPA: ESTABLECIMIENTO		
Rol de la filial trampolín	Emprendedor	• Búsqueda y generación de nuevas iniciativas
	Comentarios	“...Los clientes de la filial española en España y Portugal tienen una fuerte presencia aquí en Latinoamérica...Esto nos beneficia porque no tenemos que pasar nuevos controles de calidad...conocen nuestra marca y nos tratan como si fuésemos una extensión de la empresa española ...esto es una gran ventaja frente a otros competidores locales...” (Director General, Alpha)
Flujos de conocimiento	Procesos de coordinación	• Coordinación y control a nivel de filial trampolín, control directo (expatriados, visitas..) • Toma de decisiones a través de la filial trampolín
	Comentarios	“...Recibimos regularmente expatriados desde España para coordinar el servicio a los clientes, diseñar nuevas campañas y promover conjuntamente el abanico de servicios provisto por el grupo...” (Director general, Beta)
	Procesos de creación y transferencia de conocimiento	• A nivel de Filial trampolín • Desde la filial trampolín a las filiales locales
	Comentarios	“...Nuestro departamento de desarrollo de producto está fusionado con la oficina técnica en España. No tenemos una oficina técnica como tal, sino un servicio de asistencia monitoreado desde España...” (Director General, Alpha)

3.4. Etapa 2: Consolidación

Con el paso del tiempo y el desarrollo de las funciones anteriores, la filial trampolín paulatinamente incrementa el alcance de su influencia adoptando un rol “coordinador” de todas las operaciones locales al objeto de explotar sinergias, administrar los recursos y transferir los procesos que emanan de la casa matriz (Kostova y Zaheer, 1991). Al mismo tiempo, a medida que incrementa su experiencia e influencia en la región se convierte en un centro de referencia para la casa matriz (Birkinshaw, Bouquet y Ambos, 2007). En esta situación, la casa matriz, gracias al conocimiento transferido desde la filial trampolín, empieza a ganar visibilidad, involucrarse, y cooperar en algunas operaciones/relaciones.

Con relación a los mecanismos de coordinación, se necesita introducir más formalización y diseñar mecanismos de integración lateral para mejorar la eficiencia y la integración de las filiales locales (Young y Tavares, 2004). La comunicación entre las filiales locales y la casa matriz se realiza todavía a través de la filial trampolín. En este sentido, existe un flujo de conocimiento en una doble dirección: desde la filial trampolín a las filiales locales y desde la filial trampolín a la casa matriz (Birkinshaw, 2000). A medida que se desarrolla la red local, el rol de la filial trampolín empieza gradualmente a ser cuestionado ya que las filiales locales tienen una mayor conocimiento y una mayor relación entre ellas, lo que les permite tener incluso iniciativas locales (Ambos y Reitsperger, 2004). En nuestro grupo de empresas, Gamma España claramente reflejaba este rol al actuar como casa matriz regional: actualmente, son una unidad estratégica que conecta las filiales locales con el resto de la multinacional, y para la toma de decisiones estratégicas la filial trampolín mantiene reuniones con el resto de unidades en la región para coordinar procesos. La **tabla 2** refleja las evidencias más significativas.



3.5. Etapa 3: Madurez

Por último, cuando la red local está consolidada, el papel de la filial trampolín pierde relevancia y se convierte en un socio maduro que puede intervenir para actividades administrativas muy específicas, como por ejemplo, la consolidación de las cuentas o las relaciones específicas con algún cliente o proveedor especial. En esta etapa de “vinculación selectiva”, la casa matriz ya ha adquirido conocimiento relevante sobre la región de forma que asume un mayor protagonismo en el desarrollo de la estrategia y selectivamente decide

Tabla 2. Rol y flujos de conocimiento en la consolidación de la red

ETAPA: CONSOLIDACIÓN		
Rol de la filial trampolín	Coordinador	Integración y coordinación de la red, de forma similar a una casa matriz regional.
	<i>Comentarios</i>	“...El gran reto que el presidente de la división para Iberoamérica tiene es la integración en cada país de las adquisiciones realizadas. Necesitamos desarrollar una visión más global de lo que está ocurriendo a nivel de la casa matriz en Estocolmo, conocimiento que, de momento, sólo tiene el presidente de la división española” (Presidente, Gamma)
Flujos de conocimiento	Procesos de coordinación	- Coordinación selectiva en ambos niveles (filial trampolín y casa matriz global), mecanismos formales (formalización, control de resultados). Control desde la filial trampolín/ parcialmente desde la casa matriz - Toma de decisiones a través de la filial trampolín que actúa como casa matriz regional
	<i>Comentarios</i>	“...En el pasado, cuando venían los directivos españoles visitábamos clientes, analizábamos nuevas oportunidades. Ahora no tienen tiempo, visitan la mayoría de filiales y sobre todo, cada vez piden más informes...” (Presidente, Gamma)
	Procesos de creación y transferencia de conocimiento	A nivel de filial trampolín y de filiales locales: de la filial trampolín a la casa matriz, y de las filiales locales a la filial trampolín
	<i>Comentarios</i>	“...Conforme la organización crece y se vuelve más compleja en Latinoamérica aparece una masa crítica entre las filiales latinoamericanas que nos permite compartir experiencias y nuevo conocimiento ya que nuestra cultura es muy similar... la comunicación horizontal entre nosotros es muy buena...” (Presidente, Gamma)

en qué actividades debe participar la filial trampolín limitando su poder. En ocasiones, parte de sus funciones pueden ser transferidas a una filial local que podría actuar como casa matriz en la región o incluso las filiales locales pasan a depender directamente de la casa matriz (Alfoldi et al, 2012). De las seis empresas que entrevistamos, las tres con mayor experiencia en la región, Delta, Omega y Epsilon se encontraban en esta etapa, coexistiendo al mismo tiempo la filial trampolín con una casa matriz regional. Estas empresas habían desarrollado fuertes vínculos con el resto de filiales de la región y funcionaban como una auténtica red coordinadas por las casa matrices regionales y globales.

A nivel de mecanismos de coordinación y control existe un mayor control por parte de la casa matriz global que provee de una mayor

formalización con la integración de servicios a nivel mundial (Young y Tavares, 2004). Previamente, los planes de negocio tenían que ser coordinados por la filial española, pero ahora esta función la realiza la casa matriz regional tal y como indica el directivo de Delta. En esta misma línea, Epsilon cuenta ahora con mayor autonomía, pero necesita cumplir con los requerimientos de la casa matriz en Bélgica. El conocimiento se genera a nivel de casa matriz pero las filiales locales pueden aportar ciertas innovaciones o adaptar el conocimiento que les llega de la casa matriz (Gupta y Govindarajan, 1991). En este sentido, básicamente el conocimiento se transmite desde la casa matriz hacia las filiales locales. La **tabla 3** ejemplifica alguna de las evidencias encontradas.

Tabla 3. Rol y flujos de conocimiento en la madurez de la red

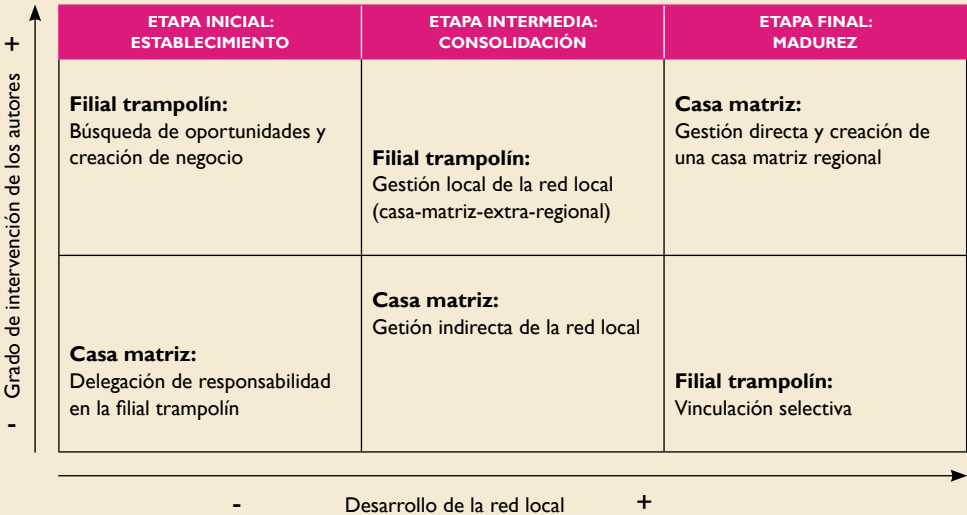
ETAPA: MADUREZ		
Rol de la filial trampolín	Vinculación selectiva	Socio que interviene en actividades/funciones puntuales, sobre todo en aspectos administrativos. Pérdida de importancia estratégica respecto a las casas matrices regionales
	Comentarios	“...Tenemos línea directa con la casa matriz, pero es más normal comunicarnos a través de la casa matriz regional. Sin embargo, las actividades relacionadas con el mercado cubano todavía las reportamos a España...” (Director General, Delta)
Flujos de conocimiento	Procesos de coordinación	- Coordinación a nivel de casa matriz, mayor control en la toma de decisiones desde la casa matriz global o regional - Mecanismos formales (formalización y control de resultados)
	Comentarios	“...Discutimos nuestros planes de negocio con la división regional, pero nunca tomamos una decisión que no esté consensuada con Bélgica (la casa matriz)...” (Director General, Epsilon) “...Nuestra casa regional en Chile provee de guías estratégicas y soporte técnico al resto de filiales, siendo directamente supervisada por la casa matriz...” (Director general, Omega)
	Procesos de creación y transferencia de conocimiento	A nivel de casa matriz y de las filiales locales, y de la casa matriz a las filiales locales/regionales
	Comentarios	“...Cuando introducimos un nuevo producto, la casa matriz provee de formación a las filiales locales...” (Director general, Omega) “...En cada país, tenemos normas comunes y procesos que emanan de la casa matriz...” (Director General, Epsilon)

4. IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y CONCLUSIONES

Como hemos comprobado, nuestros resultados sugieren un modelo evolutivo en el cual la implicación de la casa matriz o de la filial trampolín en la gestión de las filiales en Latinoamérica se ajusta de acuerdo al contexto de la red latinoamericana y al nivel de conocimiento que la casa matriz va adquiriendo. Cada una de las diferentes etapas implica diferentes relaciones entre los actores envueltos en términos de flujos de conocimiento.

La **figura 1** ilustra el modelo inductivo propuesto a partir de nuestros resultados.

Figura 1. Distribución de funciones y evolución del rol



Nuestro modelo tiene implicaciones directamente aplicables a la práctica empresarial en la medida en que propone la mejora de la estrategia de implantación de las multinacionales en regiones diferentes a las de origen, a través del uso de estructuras intermedias de gestión, como es el caso de las filiales trampolín. En este sentido da respuesta a una importante cuestión en el área de la gestión internacional ¿cómo pueden añadir valor las casas matrices cuando se enfrentan a entornos locales muy diferentes cultural e institucionalmente? La respuesta clásica ha sido la delegación del poder hacia diferentes unidades locales (filiales, casas matrices regionales, socios locales, etc.). Sin embargo, nuestro artículo propone un modelo más

completo en el que dicha delegación depende de la etapa de desarrollo de la estrategia y del reparto de estas funciones con un actor adicional- la filial trampolín- que ayuda a alinear el control con el contexto. La filial trampolín y la casa matriz actúan como sustitutos en la primera etapa, pero como actores complementarios en las siguientes etapas. Un excesivo celo de la casa matriz en la primera etapa podría generar muchos problemas de adaptación y legitimidad, pero también la falta de interés por parte de la casa matriz en las siguientes etapas generaría dificultades de coordinación y eficiencia.

La filial trampolín es un enfoque indirecto utilizado por las casas matrices para localizar recursos y permanecer envueltos en el desarrollo de competencias y asignación de procesos sin destruir valor. En la etapa de establecimiento la filial trampolín asume el rol de casa matriz mientras que ésta permanece al margen. A medida que la red se consolida, la filial trampolín coordina las actividades con el apoyo de la casa matriz. En la etapa de madurez, ocurre lo contrario, la casa matriz asume el rol y la filial trampolín complementa de forma selectiva sus funciones. Ajustando las funciones de ambos actores al contexto se genera mayor valor para la red local.

Nuestro trabajo muestra evidencia de una estrategia que incrementa la legitimidad de la inversión en los mercados locales sin la necesidad de realizar costosas y complejas inversiones en adquisiciones o negociación con empresas en el país de destino. Este hecho es especialmente relevante en la entrada en mercados emergentes en los que las empresas de países más desarrollados se enfrentan a instituciones poco reguladas y que suponen un mayor riesgo de pérdida de valor. Esta estructura intermedia, con una mayor experiencia y conocimiento en la región, liderará inicialmente el proceso, limitará en cierta medida el riesgo y podrá generar más fácilmente spillovers positivos en los mercados locales. En definitiva, una innovación organizativa que puede servir como modelo de benchmarking para otras empresas.

La consolidación de este modelo de estructura intermedia podría tener efectos positivos adicionales en cuanto a la atracción de inversión directa extranjera en la medida en que los ejecutivos de estas filiales fuesen capaces de atraer la atención de sus casas matrices y reivindicar las posibilidades de este nuevo rol de mayor valor. A nivel de sector, estas filiales con un rol más activo no sólo garantizan la inversión extranjera en un país sino que generan efectos derrame positivos hacia los sectores auxiliares.



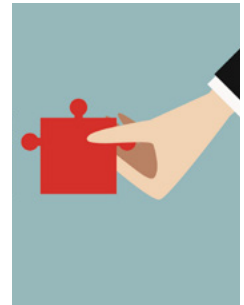
Aunque nuestro modelo de filial trampolín se ha aplicado a las relaciones específicas entre Europa, España y Latinoamérica, creemos que podría aplicarse a cualquier inversión entre diferentes regiones donde una hipotética estructura intermedia podría actuar como puente entre diferentes unidades de la organización. Así, por ejemplo, desde la práctica empresarial se señalan países como Turquía para la entrada en Oriente Medio, Austria o Polonia para la entrada en países de Europa del Este, o Finlandia para la entrada en las repúblicas bálticas y Rusia. En este sentido, con las oportunas adaptaciones a cada caso, por ejemplo la filial podría situarse en la misma región que la red local o incluso en diferentes regiones, el modelo podría ser generalizable y enriquecer una reciente corriente que afirma que invirtiendo en pocos países que pueden actuar como “hubs” podría obtenerse una mayor eficiencia y alcance global (Prahalad y Bhattacharyya, 2008).

La metodología cualitativa limita la generalización de los resultados y futuros trabajos deberían tratar de contrastar el modelo propuesto a nivel cuantitativo en muestras más amplias. Otras líneas de investigación posibles serían testar si los cambios en la estructura organizativa podrían afectar el modelo de relaciones propuesto o si efectivamente el ajuste dinámico en la distribución de roles genera mejoras en el rendimiento de la multinacional. No obstante, dada la novedad del fenómeno consideramos que es un primer paso para entender la complejidad de los procesos y relaciones cambiantes entre los diferentes actores que configuran las empresas multinacionales actuales.



REFERENCIAS

- Achcaoucaou, F., Miravittles, P., and León-Darder, F. (2014). "Knowledge sharing and subsidiary R&D mandate development: A matter of dual embeddedness". *International Business Review*, Vol. 23, núm. 1, p. 76-90.
- Alfoldi, E. A., Clegg, L. J., and McGaughey, S.L. (2012). "Coordination at the edge of the empire: The delegation of headquarters functions through regional management mandates". *Journal of International Management*, Vol. 18, núm. 3, p.276-292.
- Ambos, B., and Reitsperger, W. D. (2004). "Offshore centers of excellence: Social control and success". *Management and International Review*, p. 51-65.
- Andersson, U., Forsgren, M. and Holm, U. (2002). "The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation". *Strategic Management Journal*, Vol. 23, núm. 11, p. 979-996.
- Birkinshaw, J. (1997). "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives". *Strategic Management Journal*, Vol. 18, núm. 3, p. 207-229.
- Birkinshaw, J., Bouquet, C., and Ambos, T. C. (2007). "Managing executive attention in the global company". *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, núm. 4, p. 39.
- Brenner, B., and Ambos, B. (2013). "A question of legitimacy? A dynamic perspective on multinational firm control". *Organization Science*, Vol. 24, núm. 3, p.773-795.
- Campbell, A. and Szulanski, G. (2016.) "Knowing when corporate headquarters adds rather than subtracts value". *McKinsey Quarterly*, January, p.1-8.
- Campbell, A., Goold, M., and Alexander, M. 1995. Corporate strategy: the quest for parenting advantage. *Harvard Business Review*, Vol. 73, núm. 2, p. 120-132.
- Desai, M. A. (2009). "The Decentering of the Global Firm". *The World Economy*, Vol. 32, núm. 9, p. 1271-1290.
- Forsgren, M., Holm, U., and Johanson, J. (2005). *Managing the embedded multinational: A business network view*. Edward Elgar Publishing.
- Gibbert, M and Ruigrok, W. (2010). "The "What" and "How" of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work". *Organizational Research Methods*, Vol. 13, núm.4, p. 710-737.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., and Hamilton, A. L. (2013). "Seeking qualitative rigor in inductive research notes on the Gioia methodology". *Organizational Research Methods*, Vol. 16, núm.1, 15-31.
- Goold, M., Campbell, A., and Alexander, M. (1998). "Corporate strategy and parenting theory". *Long Range Planning*, Vol. 31, núm. 2, p. 308-314.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V. (1991) "Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations". *Academy of Management Review*, Vol. 16, núm. 4, p. 768-792.
- Harzing, A. W., and Noorderhaven, N. (2006). "Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles". *International Business Review*, Vol. 15, núm.3, p. 195-214.
- Johanson, J., and Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, núm. 1, p. 23-32.
- Johanson, J. and Vahlne, J. E. (2009). "The Uppsala Internationalisation Process Model Revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership". *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, núm. 9, p. 1411-1431.
- Lasserre, P. (1996) "Regional headquarters: The spearhead for Asia Pacific markets". *Long Range Planning*, Vol. 29, p. 30-37.
- Luo, Y., and Tung, R. L. (2007). "International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective". *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, núm.4, p. 481-498.
- Mc Kinsey (2011) *"Governance since the economic crisis: McKinsey Global Survey results"*. Ed. McKinsey.
- Pla-Barber, J., and Camps, J. (2012). "Springboarding: a new geographical landscape for European foreign investment in Latin America." *Journal of Economic Geography*, Vol. 12, núm. 2, p. 519-538.
- Pla-Barber, J., Villar, C., and Dasí, À. (2014). "La filial trampolín. Una innovación en la empresa multinacional". *Economía Industrial*. 391, p. 105-114.



¿CÓMO MEJORAR LA EXPANSIÓN INTERREGIONAL DE LAS MULTINACIONALES?
EL CASO DE LAS FILIALES TRAMPOLÍN PARA LATINOAMÉRICA

Prahalad, C. K. and Bhattacharyya, H. (2008): "Twenty hubs and no HQ". *Strategy + Business*, 50, p. 1-5.

Rugman, A and Verbeke, A. (2008). "A regional solution to the strategy and structure of multinationals". *European Management Journal*, Vol. 26, núm. 5, p. 305-313.

White, R. E., and Poynter, T. A. (1984). "Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada". *Business Quarterly*, Vol. 49, núm. 2, p. 59-69.

Yin, R. (1981). "The case study crisis: Some answers". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, núm. 1, p. 58-65.

Young, S., and Tavares, A. T. (2004). "Centralization and autonomy: back to the future". *International Business Review*, Vol. 13, núm. 2, p. 215-237.



NOTAS

1. Agradecimientos: Los autores agradecen la financiación recibida del Ministerio de Economía y Competitividad (ECO201343196R) y la Fundación BBVA
2. Autor de contacto. Facultad de Economía; Universidad de Valencia; Avenida Los Naranjos, s/n; 46022 Valencia; ESPAÑA

