

Revista Iberoamericana de
ECONOMÍA, GESTIÓN Y RECURSOS
HUMANOS

<https://doi.org/110.59650/JEWP9373>

Número 8 – Agosto 2025

<http://osunajournals.com>



WANCEULEN
Journals



Revistas Iberoamericanas
Osuna Journals



WANCEULEN
Journals



Revistas Iberoamericanas
Osuna Journals

©Copyright: Los autores
©Copyright: De la presente Edición, Año 2025 WANCEULEN EDITORIAL

Título: REVISTA IBEROAMERICANA DE ECONOMÍA, GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Editorial: WANCEULEN EDITORIAL

Publicación semestral.
Número 8 – Agosto 2025

Disponible en Internet: <http://osunajournals.com>

ISSN: 2794-0691

WANCEULEN S.L.
www.wanceuleneditorial.com y www.wanceulen.com
info@wanceuleneditorial.com

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información y transmitir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado (electrónico, mecánico, fotocopia, impresión, grabación, etc.), sin el permiso de los titulares de los derechos de propiedad intelectual. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita utilizar algún fragmento de esta obra.



WANCEULEN
Journals



Revistas Iberoamericanas
Osuna Journals

DIRECTORES

Antonio Luís Leal Rodríguez. Universidad de Sevilla.

Carlos Chavarría Ortiz. E.U. Osuna, Universidad de Sevilla.

Jesús Heredia Carroza. Universidad de Sevilla

Olga Cremades de Molina. E.U. Osuna, Universidad de Sevilla.

COMITÉ CIENTÍFICO

Antonio Leal Millán. Universidad de Sevilla.

Antonio Montaño Valle. Consejero Delegado Q Sostenible.

Antonio Navarro García. Universidad de Sevilla.

Cristóbal Casanueva Rocha. Universidad de Sevilla.

Francisco Ganga Contreras. Universidad de Tarapacá. Chile.

Francisco Javier Caro González. Universidad de Sevilla.

Helena Isabel Barroso Saraiva. Instituto Politécnico da Guarda.

Luis Fernando Aguado Quintero Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia.

María José Carvalho de Souza Domingues. Universidad Regional de Blumenau, Santa Catarina. Brasil.

Milagros Martín López. Universidad de Sevilla.

Ovidiu Stoica. Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iasi, Rumanía.

Rocío de la Fuente Martín. E.U. Osuna, Universidad de Sevilla.

Wendolin Suárez Amaya. Universidad de Zulia. LUZ. Venezuela.



WANCEULEN
Journals



Revistas Iberoamericanas
Osuna Journals

ÍNDICE

Delitos contra la Hacienda Pública: el caso de Xabi Alonso.....	5-53
https://doi.org/10.59650/VSUF1950	
Alberto Núñez-Rangel	
Mónica Villar-Lloret	
Análisis de la política de promoción y defensa de la competencia en la República Dominicana.....	54-77
https://doi.org/10.59650/BUNE5219	
Santa Medina-Santana	
La toma de decisiones en entornos hostiles. Estudio del caso "La sociedad de la nieve". 72 días luchando por sobrevivir.....	78-119
https://doi.org/10.59650/SJOV8278	
Luz María Morales-Galindo	
Benjamín Sánchez-López	
Similitudes y diferencias económico-especiales: hechos estilizados de empresas en Cali Metropolitana.....	120-144
https://doi.org/10.59650/THGI4895	
Mauricio Torres-Velasco	
Antonio García-Sánchez	
Harvy Vivas-Pacheco	
Daniel Mauricio Beltrán-Giraldo	
Análisis de estados contables: incidencia del periodo COVID en <i>Alvaro Moreno S.L.</i>	145-184
https://doi.org/10.59650/UJLE2092	
Gonzalo Janer Mata	



Delitos contra la Hacienda Pública: el caso de Xabi Alonso

Crimes against the Public Treasury: the case of Xabi Alonso

Alberto Núñez Rangel

Doble Grado en Finanzas y Contabilidad + RR. LL y RR.HH. Escuela Universitaria de Osuna.
Universidad de Sevilla

Mónica Vilar Lloret

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Valencia.
Docente de Derecho Financiero y Tributario en la Universidad de Sevilla

Resumen:

El presente trabajo, realiza una aproximación al delito contra la Hacienda Pública, especialmente en casos de personas con una alta notoriedad social, centrando el análisis fundamentalmente en el caso de Xabi Alonso, un reciente pleito de absolución por posibles delitos fiscales relacionados con rendimientos obtenidos por cesión de derechos de imagen.

Se estudiará la figura de la posible simulación empresarial en negocios relacionados con la imagen de futbolistas, ya que, es mediante la mera apariencia contractual como la mayoría de deportistas de élite eluden el pago de impuestos.

Para la realización de este trabajo de fin de grado, se han analizado multitud de sentencias de delitos fiscales con un amplio abanico temporal, para en última instancia, centrarnos en el caso de Xabi Alonso. Adicionalmente, se ha formulado una aproximación al delito contra la Hacienda Pública mediante datos de defraudación y recaudación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria.

Los principales resultados obtenidos pueden determinar que una cesión de derechos de imagen con una empresa en otro país, con un régimen de tributación inferior al español no sea considerada una simulación. Entre ellos cabe destacar: no ocultación de los rendimientos a la administración tributaria, que la contraprestación que recibe el cedente sea significativa en relación con los rendimientos que puede obtener la sociedad que explotará los derechos de imagen y que la empresa cesionaria realmente realice movimientos para obtener rendimientos de dicha cesión.

El trabajo concluye con el mensaje de que el fraude fiscal sigue siendo una contingencia vigente en la sociedad.

Palabras clave: Absolución, derechos de imagen, delito contra la Hacienda Pública, famoso e impuestos.

Abstract:

This paper takes an approach to the crime against the Public Treasury, especially in cases of people with a high social notoriety, focusing the analysis mainly on the case of Xabi Alonso, a recent acquittal lawsuit for possible tax crimes related to income obtained from the assignment of image rights.

The figure of possible business simulation in businesses related to the image of footballers will be studied, since it is through the mere appearance of contract that most elite athletes avoid paying taxes.

To carry out this final degree project, a multitude of sentences of tax crimes have been analysed with a wide range of timeframes, to ultimately focus on the case of Xabi Alonso. In addition, an approximation of the crime against the Public Treasury has been formulated through fraud and collection data from the State Tax Administration Agency.

The main results obtained may determine that a transfer of image rights with a company in another country, with a lower tax regime than the Spanish one, is not considered a simulation. These include: non-concealment of the income from the tax authorities, that the consideration received by the transferor is significant in relation to the income that can be obtained by the company that will exploit the image rights and that the transferee company actually makes movements to obtain income from said transfer.

The paper concludes with the message that tax fraud is still a contingency in force in society.

Key Words: Acquittal, image rights, crime against the Public Treasury, celebrity, and taxes.

1. INTRODUCCIÓN

La recaudación tributaria es una de las principales fuentes de ingresos de la mayoría de los países en la actualidad, de ahí, la importancia de controlar que los ciudadanos contribuyan en la medida que legalmente deban hacerlo, papel en la actualidad de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (en adelante AEAT), en el sistema tributario español.

Las personas que poseen un patrimonio económico sustancial y elevados ingresos anuales tienen una presión fiscal directa e indirectamente mayor que el contribuyente promedio. Esto se debe a que las cuotas impositivas que las personas con elevados ingresos deben satisfacer son mayores que las que deben pagar los obligados tributarios de menor capacidad económica por los principios de progresividad y capacidad económica seguidos por el sistema de recaudación español.

Una característica común de personas con un caudal económico elevado es la popularidad social, aunque no siempre ser rico conlleva ser famoso. Multitud de empresarios con importantes patrimonios no son conocidos mediáticamente.

Este trabajo, centrará el foco en casos de delitos contra la Hacienda Pública de personas con notorio reconocimiento social, en concreto en el caso de Xabi Alonso.

Se ha decidido realizar este trabajo por la relevancia que tiene el caso de Xabi Alonso. Teniendo en cuenta que la mayoría de casos de delitos contra la Hacienda Pública de futbolistas por los derechos de imagen terminan en el pago de las cuantías supuestamente dejadas de declarar y de ingresar por los acusados con los intereses y sanciones correspondientes.

La absolución de Xabi Alonso supone un consistente antecedente jurídico para posteriores casos coincidentes en la causa contra la AEAT. Además, es una motivación para que otros acusados de delito fiscal que realmente crean en su propia inocencia y que actuaban conforme a la ley acudan a los pleitos que correspondan, en vez de llegar a un acuerdo previo con la AEAT y la Fiscalía y así, se deje que sea la propia justicia que imponen los órganos jurisdiccionales la que establezca la pena correspondiente en cada caso o la absolución del acusado, si procede.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

Los objetivos que principalmente se pretenden alcanzar con este trabajo son los siguientes:

- Analizar el fraude fiscal o evasión de impuestos.
- Estudiar las consecuencias de la calificación de un negocio como simulación o no.
- Realizar una aproximación a la intencionalidad del fraude en algunos casos de delitos contra la Hacienda Pública, centrándonos en el caso de Xabi Alonso.

En esta investigación, se parte de la siguiente hipótesis: que la no condenación del acusado Xabi Alonso se debe a la libertad contractual y a la no ocultación de cuantías monetarias en sus declaraciones tributarias ante la AEAT.

La metodología empleada es inductiva pues partiendo de casos específicos (concretamente de sentencias de casos antecedentes y el caso de Xabi Alonso)

se llegará a una conclusión general, teniendo en cuenta patrones que se irán analizando en el desarrollo de este trabajo, empleando datos cualitativos como los hechos, fundamentos jurídicos y argumentos de las sentencias y cuantitativos como las cuantías objeto de controversia. (Espínola, s.f.).

La lectura y comprensión de sentencias, artículos doctrinales y libros relacionados con la materia han sido la base de la información empleada en este trabajo.

El análisis de los antecedentes ha sido paulatino, investigando de manera específica y profunda cada caso, para una vez generado un contexto óptimo, profundizar en el caso de Xabi Alonso.

3. MARCO NORMATIVO

Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. (en adelante IRPF).

- Artículo 1 (en adelante art.).
- Art. 6.
- Art. 8.
- Art. 45.
- Art. 46.
- Art. 92.

Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. (en adelante CP).

- Art. 305.

Constitución Española (en adelante CE).

- Art. 24.
- Art. 31.

Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria. (en adelante LGT).

- Art. 26.
- Art. 16.
- Art. 20.
- Art. 50.

Ley 48/1985, de 27 de diciembre, de Reforma parcial del IRPF.

- Art. 20.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 CIRCUNSTANCIAS ATENUANTES

Aquella circunstancia que reduce la gravedad de la repercusión penal que tiene un delito. (Diccionario panhispánico del español jurídico, s.f.).

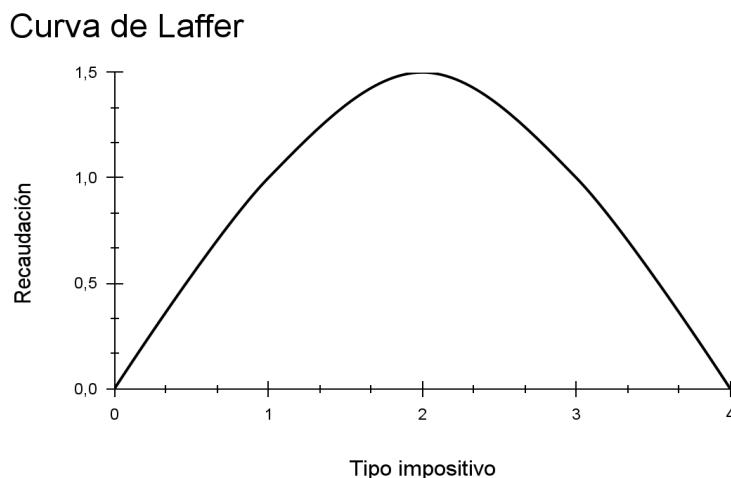
En concreto, los atenuantes más habituales en delitos contra la Hacienda Pública son los regulados en el art. 21.5 del C.P (reparar el daño causado o disminuir los efectos antes de la celebración del juicio oral) y el art. 21.7 del C.P (una circunstancia que tenga similar significación que las de los apartados anteriores). Se emplea el art. 21.7 en delitos fiscales porque el acusado una vez se conoce que el procedimiento judicial se dirige hacia él, en multitud de casos presenta escrito de conformidad con la acusación antes de la finalización del juicio oral.

En los delitos contra la Hacienda Pública, se admite en gran variedad de pleitos legales como atenuante, y con frecuencia muy cualificado, el pago de las cuotas supuestamente defraudadas antes de la celebración del acto de juicio oral. (Choza Cordero y Rizo León, 2020).

4.2. CURVA DE LAFFER

La curva de Laffer es una representación gráfica de la relación existente entre tipo impositivo y recaudación efectiva tributaria, su autor es Arthur Laffer. (Economiapedia, s.f.).

Figura 1
Curva de Laffer



Tipo impositivo

Nota. La figura representa el principio básico de la teoría de Laffer, la máxima recaudación se obtiene de tipos impositivos intermedios. Ante tipos impositivos altos o muy altos, empieza a ser más rentable eludir impuestos con el riesgo de la correspondiente sanción que pagar directamente. Adaptada de la curva de Laffer, Economiapedia, s.f. ([Curva de Laffer - Definición y ejemplos \(economiapedia.com\)](https://www.economiapedia.com/curva-de-laffer-definicion-y-ejemplos.html))

4.3. DEBER DE CONTRIBUIR

Según el art.31.1 de la CE “todos contribuirán al sostenimiento de los gastos públicos de acuerdo con su capacidad económica mediante un sistema tributario justo inspirado en los principios de igualdad y progresividad que, en ningún caso, tendrá alcance confiscatorio” (Constitución Española, 1978, p. 9).

4.4. DELITO CONTRA LA HACIENDA PÚBLICA

Los delitos contra la Hacienda Pública se regulan en el art. 305 del CP:

El que, por acción u omisión, defraude a la Hacienda Pública estatal, autonómica, foral o local, eludiendo el pago de tributos, cantidades retenidas o que se hubieran debido retener o ingresos a cuenta, obteniendo indebidamente devoluciones o disfrutando beneficios fiscales de la misma forma, siempre que la cuantía de la cuota defraudada, el importe no ingresado de las retenciones o ingresos a cuenta o de las devoluciones o beneficios fiscales indebidamente obtenidos o disfrutados exceda de ciento veinte mil euros. (Ley Orgánica 10/1995, 1995, p.117).

Además, es una circunstancia agravante del delito y castigado, por tanto, con pena de prisión de dos a seis años y multa del doble al séxtuplo de las cuotas eludidas la recogida en el art. 305.a bis del C.P “que la cuantía de la cuota defraudada exceda de seiscientos mil euros” (Ley Orgánica 10/1995, 1995, p.119).

Importante, destacar que en la regulación legal se habla de eludir, es decir, el delito contra la Hacienda Pública, es la ocultación de cuotas que debieron declararse, el impago de cuotas que han sido legalmente declaradas no formaría parte de este delito de manera directa.

4.5. DERECHO DE IMAGEN

Es “el derecho a controlar la captación, difusión y, en su caso, explotación de los rasgos físicos que hacen reconocible a una persona como sujeto individualizado” (Diccionario panhispánico del español jurídico, s.f., definición 1).

El art.18.1 CE garantiza el derecho a la propia imagen, por lo que es un derecho fundamental. (Constitución Española, 1978).

El mercado de derechos de imagen se entiende como:

El conjunto de transacciones por las que la titularidad o el control sobre la explotación económica de los atributos o elementos característicos o distintivos de la identidad humana son objeto de intercambio. La imagen, la voz, el nombre o, en

definitiva, cualquier atributo o elemento idóneo para distinguir la personalidad. (Vendrell Cervantes, 2015, p. 2).

Por lo tanto, los derechos de imagen son un producto comercial que algunas marcas utilizan para atraer a clientes, para ello se contrata la licencia para usar la imagen de referentes en distintos ámbitos, entre ellos, los futbolistas.

También, destacar que la cuantía que se ha eludido debe ser de ciento veinte mil euros, en caso de que no se supere dicha cuantía se actuaría por vía administrativa.

4.6. ELUSIÓN DE IMPUESTOS DE FAMOSOS

La elusión fiscal se basa en la interpretación de la ley de la forma más beneficiosa posible, pero sin incumplirla, para pagar la menor cantidad de impuestos posible. El cumplimiento de la ley, es la principal diferencia con la evasión fiscal. (Westreicher, 2019).

Las formas de eludir impuestos por las personas con gran poder adquisitivo según Laffer, Domitrovic y Sinquefield (2022) son:

- Elegir formas de obtener la liquidez de sus ingresos de una forma sujeta a menos tributación.
- Modificar la estructura de los activos para priorizar aquellos con menor tipo impositivo.
- No declarar determinados ingresos.
- Trasladar el cobro de los ingresos.
- Cambiar el momento de percepción de determinados ingresos.
- Recurrir al trueque.
- Obtener beneficios empresariales en sustitución de ingresos directos.
- Retener los ingresos obtenidos como ganancias de capital no realizadas.
- Usar con intensidad los créditos, deducciones o bonificaciones en materia tributaria.
- Incluir como gastos de empresa algunos gastos personales.

4.7. IMPUESTO

Según la Real Academia Española es “tributo que se exige en función de la capacidad económica de los obligados a su pago” (s.f., definición 2).

Posteriormente, distingue entre impuesto directo e indirecto, siendo el directo aquel “que grava las fuentes de capacidad económica, como la renta y el

patrimonio” (s.f., definición 1) y el indirecto aquel “que grava el consumo o gasto” (s.f., definición 1).

4.7.1. *Hecho imponible*

Según el art. 20 de la LGT, es “el presupuesto fijado por la ley para configurar cada tributo y cuya realización origina el nacimiento de la obligación tributaria principal” (Ley 58/2003, 2004, p. 20).

4.7.2. *Base Imponible*

Según el art. 50 de la LGT, es aquella “magnitud dineraria o de otra naturaleza que resulta de la medición o valoración del hecho imponible” (Ley 58/2003, 2004, p.35).

4.7.3. *Tasa Impositiva*

Se define como el porcentaje que se aplica a la base imponible con el objetivo de obtener la cuota tributaria. (Westreicher, 2022).

4.7.4. *Cuota Tributaria*

Se define según el Diccionario jurídico online como “la cantidad de dinero que corresponde pagar a un sujeto pasivo como consecuencia de la aplicación de un tributo” (2020, definición 1)

Por tanto, la base imponible y la tasa impositiva son los dos elementos que determinan la cuota tributaria.

4.7.5. *Exenciones y Deducciones*

Según Martínez Sánchez, la exención fiscal consiste en no tener que pagar impuestos por un negocio, acción o hecho pese a haber realizado el hecho imponible.

La deducción fiscal, es una minoración de la base imponible de un determinado impuesto, pagando, por tanto, menor cuota tributaria.

Otro concepto relacionado con los anteriores es la no sujeción, entendiéndose este como la no inclusión de un hecho imponible en un impuesto, aunque técnicamente sí que podría estar gravado. Esto se debe en la mayoría de los casos a la sujeción del hecho imponible en otro impuesto. (Martínez Sánchez, 2023).

4.8. IRPF

El IRPF se define en su art. 1 se define como “tributo de carácter personal y directo que grava, según los principios de igualdad, generalidad y progresividad, la renta de las personas físicas de acuerdo con su naturaleza y sus circunstancias personales y familiares” (Ley 35/2006, 2006, p.13).

El art. 6 establece los hechos imponibles, que son los siguientes:

- Rendimientos del trabajo.
- Rendimientos del capital.
- Los rendimientos de las actividades económicas.
- Las ganancias y pérdidas patrimoniales.
- Las imputaciones de rentas que se establezcan por ley.

(Ley 35/2006, 2006, p.14).

Los derechos de imagen deben tributar como norma general según la opinión de Martínez Hornero (2021) como rendimientos mobiliarios por ser ganancias obtenidas por la cesión del uso de un derecho, en casos excepcionales como rendimientos empresariales. Para que se puedan considerar rendimientos empresariales “es necesario que su prestación, su actividad, suponga una ordenación activa de elementos humanos y/o materiales” (p. 211).

El art. 8 establece a los contribuyentes de este impuesto, importante destacar el apartado a) “Las personas físicas que tengan su residencia habitual en territorio español” (Ley 35/2006, 2006, p.18). Es, por tanto, un impuesto que se debe satisfacer por criterio de residencia y no de nacionalidad, se entiende por residente habitual, aquel que permanezca en territorio español al menos 183 días naturales al año.

4.9. SOCIEDAD OFFSHORE

Según el diccionario panhispánico del español jurídico, una sociedad offshore es aquella empresa creada en un país con un nivel impositivo bajo.

Este concepto es relevante porque, como se verá en algunos de los casos que se van a analizar, la constitución de sociedades en países con una presión impositiva menos exigente que España es una de las principales formas de eludir las obligaciones en materia impositiva.

La mayoría de las sociedades con un nivel impositivo muy bajo se constituyen en paraísos fiscales.

Un paraíso fiscal es aquel “territorio caracterizado por su baja o nula tributación, la ausencia o escaso número de convenios para evitar la doble imposición y la falta de un efectivo intercambio de información fiscal con otros Estados” (Diccionario panhispánico del español jurídico, s.f., definición 1).

La AEAT, establece como paraísos fiscales los siguientes países en 2024:

Tabla 1
Listado de Paraísos Fiscales (AEAT)

Países considerados paraísos fiscales	
Anguilla	<i>Islas Vírgenes de Estados Unidos de América</i>
Antigua y Barbuda	<i>Macao</i>
Bermuda	<i>Mauricio</i>
Emirato del Estado de Bahréin	<i>Montserrat</i>
Fiji	<i>Principado de Liechtenstein</i>
Gibraltar	<i>Principado de Mónaco</i>
Gran Ducado de Luxemburgo	<i>Reino Hachemita de Jordania</i>
Granada	<i>República de Dominica</i>
Isla de Man	<i>República de Liberia</i>
Islas Caimanes	<i>República de Naurú</i>
Islas Cook	<i>República de Seychelles</i>
Islas de Guernesey y de Jersey	<i>República de Vanuatu</i>
Islas Malvinas	<i>República Libanesa</i>
Islas Marianas	<i>San Vicente y las Granadinas</i>
Islas Salomón	<i>Santa Lucía</i>
Islas Turks y Caicos	<i>Sultanato de Brunei</i>
Islas Vírgenes Británicas	

Nota. Adaptada de la lista de paraísos fiscales AEAT. [Agencia Tributaria: Relación de países y territorios calificados como paraísos fiscales en el Real Decreto 1080/1991....](#)

5. APROXIMACIÓN AL DELITO CONTRA LA HACIENDA PÚBLICA

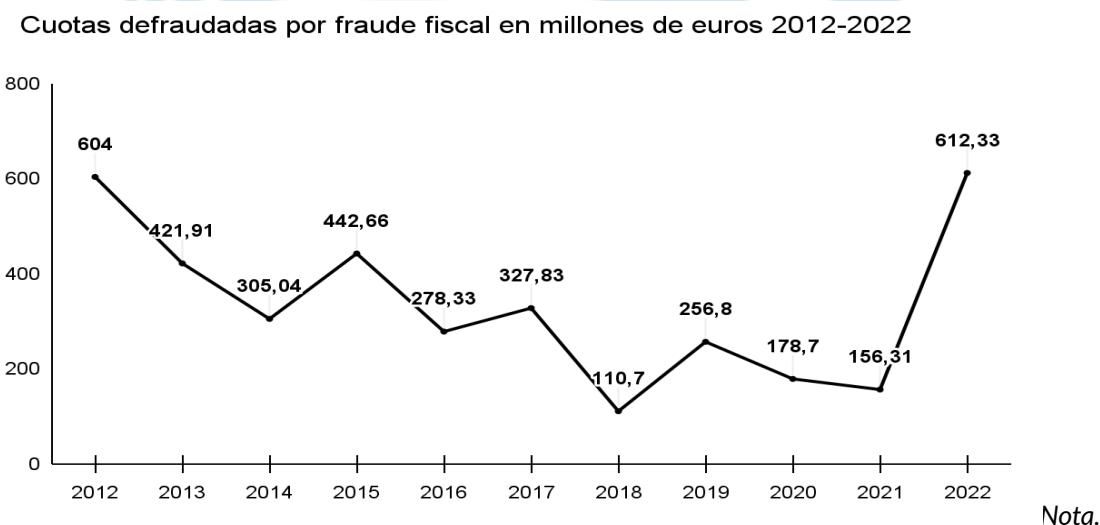
La AEAT, es la institución con más importancia actualmente en la lucha contra el fraude fiscal en España, este delito tiene una importancia indudable en el sistema tributario español, a mayor cuantía se eluda, menor será la recaudación tributaria.

Todas las cuotas que se eluden no se catalogan como delito fiscal, pues sólo son aquellas que representen más de 120.000 euros. Para el delito fiscal son necesarios dos componentes: el componente subjetivo de que exista dolo, y el componente objetivo de defraudar cuotas, que superen la cantidad ya señalada, en un mismo año y de un impuesto en concreto.

A continuación, en las figuras 2 y 3 se reflejan las variaciones que han tenido las cuotas tributarias eludidas y la recaudación de impuestos en la última década. Por último, en la figura 4, se analiza la relación entre las cuotas eludidas y la recaudación fiscal.

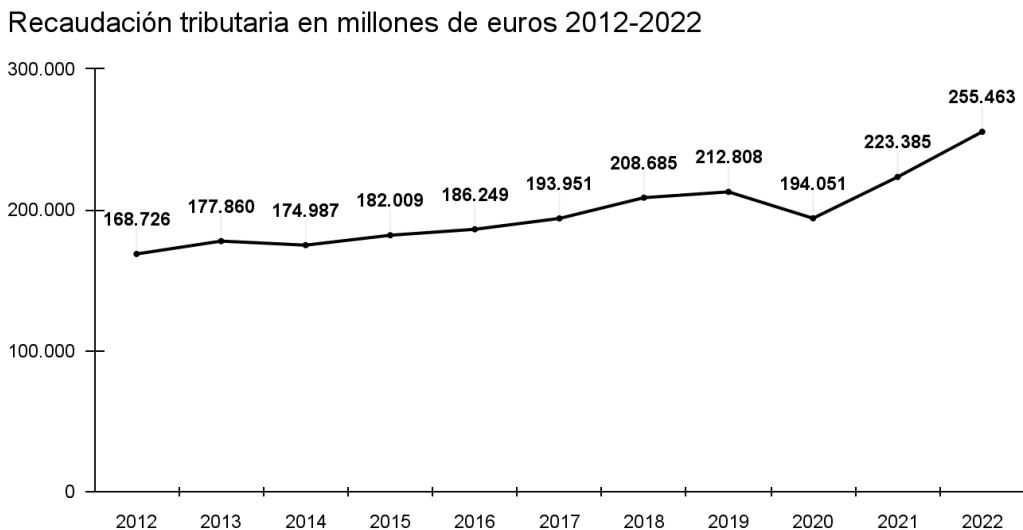
Figura 2

Cuantías que Representan las Cuotas Defraudadas por Fraude Fiscal en Millones de Euros en el Periodo 2012-2022



Las cuotas defraudadas por delito contra la Hacienda Pública son decrecientes en el periodo comprendido entre 2012 y 2018. En 2022 las cuotas eludidas por delito fiscal son cuatro veces mayores que en 2021. Adaptado del control del fraude financiero y aduanero de las memorias de la AEAT del periodo 2012-2022, s.f.

Figura 3
Cuantías Tributarias Recaudadas en Millones de Euros en el Periodo 2012-2022



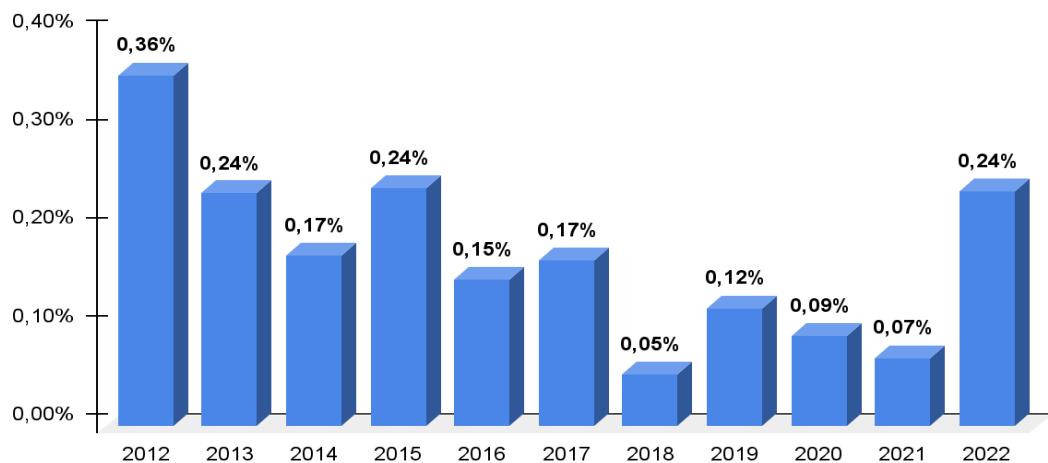
Nota. La recaudación tributaria líquida es creciente en el periodo analizado, a excepción de 2020 con respecto a 2019. Aspectos como la inflación hacen que, a tipos impositivos idénticos, la recaudación tributaria en términos brutos, sea superior cada año. Esto se debe a que los impuestos principalmente gravan el consumo o la obtención de rentas, si un producto tiene un precio mayor que hace unos años, tendrá una mayor base imponible para aplicar el impuesto al consumo (IVA). En los impuestos sobre la obtención de renta, ante la subida de los salarios mínimos interprofesionales y la adaptación del precio de otros regímenes, como el de los autónomos, ante una prestación de servicios similar que hace unos años, la obtención de ganancias brutas es mayor. Adaptado de las memorias de la AEAT del periodo 2012 a 2022, s.f.

Al relacionar la proporción que representan las cuotas eludidas por delito fiscal ante la recaudación tributaria, hay que tener conciencia de que los datos que posee la AEAT sobre las cuotas eludidas dependen de los fraudes descubiertos, con toda seguridad, se han eludido más cuotas tributarias en cada uno de los ejercicios analizados.

Figura 4

Porcentaje que Representan las Cuotas Defraudadas con Respecto a la Recaudación Tributaria en el Período 2012-2022.

Porcentaje que representan las cuotas defraudadas con respecto a la recaudación tributaria 2012-2022



Nota. Desde 2012, la lucha contra el fraude fiscal está siendo efectiva, teniendo una tendencia decreciente la cuantía que representan las cuotas eludidas con respecto a la recaudación total, a excepción del año 2022, ejercicio económico en el que hay sustancialmente más cuantía objeto de delito fiscal que en los años inmediatamente anteriores. A menor cuantía representen las cuotas defraudadas descubiertas, significa que hay menor cantidad total defraudada o que la recaudación tributaria ha aumentado en mayor proporción que las cantidades defraudadas, en este periodo, además de ser creciente la recaudación, son decrecientes las cuotas objeto de elusión fiscal.

Fuente: elaboración propia.

6. ANTECEDENTES

Los antecedentes que se van a analizar se han dividido y clasificado en dos grandes grupos:

- Antecedentes del caso por el hecho de que los acusados eran famosos.
- Antecedentes por la similitud en la materia y forma en que los acusados cometieron el delito fiscal (derecho de imagen y creación de una sociedad para no tributar directamente esas ganancias por el IRPF)¹.

¹ En el segundo grupo, además, los acusados son famosos y futbolistas, esto se debe a que los derechos de imagen son una fuente de ingresos principalmente para personas referentes socialmente en un ámbito en concreto.

6.1 CASOS DE DELITOS CONTRA LA HACIENDA PÚBLICA DE FAMOSOS.

Los casos de delitos que se verán en este apartado se ordenan por criterio temporal, para así, hacer un breve recorrido por los casos de mayor relevancia en materia fiscal desde 1982 hasta la actualidad.

6.1.1 *Lola Flores*

María Dolores Flores Ruiz, conocida como Lola Flores, fue una actriz, bailarina y cantante española (Biografías y vidas, s.f.).

Este caso es según Ramírez Gómez (2018) el primer litigio de extraordinaria fuerza mediática de delito contra la Hacienda Pública.

6.1.1.1 Hechos Probados. Según la sentencia de la Audiencia Provincial (en adelante SAP) de Madrid de 27 de marzo de 1989, Lola Flores no había presentado declaración de la renta por los rendimientos obtenidos en los años 1982, 1983, 1984 y 1985.

En concreto, los ingresos brutos en euros de Lola Flores en los años que se analizan son los siguientes:

- 1982: 28.374.467 pesetas. (170.533,98€)².
- 1983: 32.397.789 pesetas. (194.714,63€).
- 1984: 47.696.036 pesetas. (286.658,94€).
- 1985: 64.429.522 pesetas. (387.229,22€).

Estas cuantías superan las cantidades mínimas para que las elusiones fueran consideradas delito contra la Hacienda Pública³. (Martínez Hornero, 2021).

6.1.1.2 Resolución del Caso. La Audiencia Provincial de Madrid, en primera instancia absuelve a Lola Flores principalmente por la enorme influencia de la Sentencia 45/1989, del Tribunal Constitucional por la que se declaraba inconstitucional la obligación de que la Declaración de IRPF de las unidades familiares hubiera de ser siempre y en todo caso, sin posibilidad de opción distinta, de forma conjunta. (Martínez Hornero, 2021).

Esto, se debe a que, al no existir la posibilidad de hacer la declaración de la renta de manera individual de manera previa a la Sentencia del Tribunal Constitucional, la Audiencia Provincial de Madrid consideró que no podían determinarse las cuotas que se debieron declarar, sólo podían determinar con seguridad

² Se calcula en euros de la siguiente forma: cuantía en pesetas dividida por 166.386. (Cambioeuro, s.f.).

³ Las cuantías requeridas eran dos millones de pesetas antes de 1985 y, en 1985 se elevó a cinco millones por la reforma del Código Penal introducida por la ley orgánica 2/1985.

los ingresos brutos. (Sentencia de la Audiencia Provincial de Madrid de 27 de marzo de 1989).

El Tribunal Supremo posteriormente, en 1990, condenó a la acusada. Se llegó a la conclusión de que causar un perjuicio a las arcas públicas con conocimiento del mismo, no se puede justificar por razones de técnica fiscal.

Posteriormente, en la sentencia se afirma que al no poder calcularse con exactitud las cuotas defraudadas, se acepta como probada la defraudación de cuotas mínimas. En este caso, 2.000.001 pesetas (12.020,2€) y 5.000.001 pesetas (30.550,6€) respecto a los dos delitos del art. 319 CP⁴ y los otros dos del art. 349 respectivamente. Sentencia del Tribunal Supremo (en adelante STS) 9824/1990 del 27 de diciembre de 1990.

La condena, expresada en la STS, fue la siguiente:

- Por los delitos de 1982 y 1983, 2.000.001 pesetas (12.020,2€) por cada uno de ellos, y un mes y un día de arresto mayor.
- Por los delitos de 1984 y 1985, 5.000.0001 pesetas (30.550,6€) por cada uno de ellos, y siete meses de prisión menor.

6.1.1.3 Conclusión del caso. Finalmente, Lola Flores no ingresó en prisión, pues las penas de prisión no implicaron el efectivo ingreso en la cárcel. (Martínez Hornero, 2021).

Ingresó un total de 170.283,2€ entre devolución de cuotas defraudadas y multa.

6.1.2 Luis Roldán

Luis Roldán fue Director General de la Guardia Civil.

Este caso tuvo una enorme repercusión mediática, un ejemplo de ello, es el artículo del periódico El País (2023), en el que se describe al titular como “el rostro de la corrupción”

6.1.2.1 Hechos Probados. Según Martínez Hornero “En éste, el delito fiscal es el último eslabón de unos delitos precedentes” (2021, p. 105) a lo que añade que, mediante apropiación indebida de fondos públicos, engaños y estafas Luis Roldán defraudó aproximadamente 1.700.000.000 pesetas⁵.

4 Los delitos de los años 1982 y 1983, consumados en los años 1983 y 1984, posteriormente se utilizaba el art. 349 por la reforma del CP.

5 Cantidad que equivale a diez millones de euros aproximadamente.

Además, según la SAP de Madrid 75/1998, estos ingresos no se declararon, por lo que se cometieron cinco delitos fiscales por las cuantías siguientes:

- 1988: 51.988.042 pesetas. (312.454,42€).
- 1989: 149.851.681 pesetas. (900.626,74€).
- 1990: 218.838.764 pesetas. (1.315.247,46€).
- 1991: 372.329.285 pesetas. (2.237.744,07€).
- 1992: 164.712.732 pesetas. (989.943,45€).

Se puede condenar por delito contra la Hacienda Pública en este caso, sin vulnerar el principio legal *non bis in idem*⁶ pues, la acción sancionada por delito fiscal es claramente diferenciada y distinta de las acciones que conllevan sanción por otro delito. (Martínez Hornero, 2021).

Estas rentas, deben ser declaradas pues, según el art. 20.13 de la Ley del IRPF de 1985 (la vigente en los años de la comisión de los delitos):

Tendrán la consideración de incrementos no justificados de patrimonio, las adquisiciones que se produzcan a título oneroso cuya financiación no se corresponda con la renta y patrimonio declarados por el sujeto pasivo, así como en el caso de elementos patrimoniales o rendimientos ocultados en la declaración del Impuesto Extraordinario sobre el Patrimonio o en la de este Impuesto, respectivamente. (Ley 48/1985, 1985, p.2).

6.1.2.2 Resolución del Caso. La SAP de 24 de febrero de 1998, lo condenó a dos años de prisión por cada delito fiscal y a indemnizar a la Hacienda Pública en 957.720.504 pesetas. (5.756.016€) más los intereses de demora, esta sentencia fue corregida posteriormente por Auto de 2 de marzo de 1998, cambiando la pena pecuniaria por delitos fiscales y rebajando la misma a 1.900 millones de pesetas. (11.419.230 euros). (Martínez Hornero, 2021).

6.1.2.3 Conclusión del caso. A modo de conclusión, se le condenó a un total de diez años de cárcel por los delitos fiscales, su condena total con los delitos de cohecho y apropiación de fondos públicos era de treinta y un años, de los cuales solo cumplió quince. (Martínez Hornero, 2021).

6.1.3. Emilio Cuatrecasas

Emilio Cuatrecasas Figueras es un abogado y empresario español (Vanity Fair, 2019).

⁶ Este principio jurídico consiste en no castigar a la misma persona más de una vez por la comisión de un mismo hecho imponible. (Conceptosjurídicos.com, 2024).

El caso de Emilio Cuatrecasas es uno de los casos más mediáticos de fraude fiscal de un abogado en España. Como se verá a continuación, cometió ocho delitos fiscales entre 2006 y 2008. El rasgo característico de estos casos, es el uso de un entramado empresarial para realizar los delitos contenidos en el art. 305 del CP. (Martínez Hornero, 2021).

6.1.3.1 Hechos Probados. La elusión fiscal se materializó por el uso de una sociedad para obtener ciertas ventajas fiscales en gastos no deducibles, principalmente gastos familiares y de consumo personal. Utilizó la empresa para adquirir bienes que aparecían arrendados al propio sujeto pasivo, pero sin pago alguno. Entre estos bienes, se encontraban: viviendas, vehículos, una finca y una embarcación.

La sociedad utilizada según Martínez Hornero era Emesa, S.L. Los delitos cometidos en diferentes impuestos fueron los siguientes:

Por fraude fiscal por aplicación de deducciones indebidas del Impuesto sobre el valor añadido (en adelante IVA):

- En 2006 de 305.597,51€.
- En 2007 de 286.962,97€.
- En 2008 de 235.029,87€.

Por delito contra la Hacienda Pública en el Impuesto de Sociedades (en adelante IS) por aplicar gastos que no eran propios de la actividad empresarial:

- En 2006 de 312.887,95€.

Por Impuesto sobre el Patrimonio (en adelante IP), por excluir bienes de la tributación al simular que eran de uso societario, las siguientes cuotas se eludieron:

- En 2007 de 1.109.787,36€.

Con respecto al IRPF, se cometieron tres delitos de fraude fiscal por eludir rendimientos de capital mobiliario en concepto de capital mobiliario por el uso o disfrute de ciertos bienes ya mencionados (vehículos y viviendas principalmente), ya que al estar supuestamente disfrutando de ellos por un arrendamiento a precio bajo o nulo se entiende esto, como pago en especie, que debe tributar por IRPF. (Martínez Hornero, 2021).

En resumen, las cuantías en concepto de cuotas eludidas, fueron las siguientes:

- En el año 2006: 266.610,38€.
- En el año 2007: 276.278,33€.

- En el año 2008: 232.604,17€.

6.1.3.2 Resolución del Caso. El 24 de marzo de 2015, Emilio Cuatrecasas, presentó escrito de conformidad con los delitos e ingresó en las arcas públicas la cantidad total de 3.025.758,54€ y de 1.107.468,67€ (principal e intereses) de los totales de las cantidades eludidas. (Martínez Hornero, 2021).

Se le condenó, en suma, a tres meses de prisión por cada uno de los ocho delitos cometidos y multa de 1.522.828,11€.

La declaración de conformidad y el pago de las cuantías antes de finalizar el juicio fueron sin duda, claves para obtener una pena que no alcanzó el mínimo establecido para los delitos contra la Hacienda Pública en los años de los hechos⁷.

6.1.3.3 Conclusión del caso. En cuanto a la pena de prisión, fue de un total de dos años, pero no tuvo ingreso efectivo en la cárcel. (Martínez Hornero, 2021).

6.1.4 Cristiano Ronaldo

Cristiano Ronaldo dos Santos Aveiro es un futbolista portugués que ha jugado en algunos de los mejores equipos del mundo. (Biografías y vidas, s.f.).

El caso de Cristiano Ronaldo, pese a basarse en beneficios procedentes de los derechos de imagen, no se incluye en antecedentes por la materia por las diferencias en los hechos probados que se analizarán a continuación.

6.1.4.1 Hechos Probados. Según la SAP de Madrid 53/2019, Cristiano Ronaldo cometió cuatro delitos contra la Hacienda Pública, uno por cada año entre 2011 y 2014, todos ellos en relación al IRPF.

El 11 de noviembre de 2011 se acogió al régimen especial aplicable a los trabajadores desplazados al territorio español, régimen que le permitía tributar en España únicamente por las rentas generadas en territorio español⁸. Declaró los rendimientos procedentes de su salario como futbolista del Real Madrid Club de Fútbol. En cuanto a los derechos de imagen, debía declararlos en España si el pagador se encontraba en territorio español.

7 En el periodo 2006 a 2008 las penas por estos delitos fiscales eran según el art.305.1 del CP “de uno a cinco años de prisión y multas del tanto al séxtuplo” (Código penal, 1995, p.117).

8 Hasta el año 2015, se permitía que se acogieran a este régimen, los deportistas que se encontraran en una relación laboral especial de deportistas profesionales.

A fecha 12 de diciembre de 2008, el futbolista cedió todos los derechos de imagen a la empresa Tollin Associates LTD, con la intención de beneficiarse fiscalmente de manera ilícita según se afirma en la sentencia.

Según la argumentación de la sentencia, se entendió que había simulación empresarial porque la sociedad Tollin Associates LTD se localizaba en un paraíso fiscal (las Islas Vírgenes Británicas) y porque recibió de la empresa el “pago de todos los ingresos percibidos por ésta tras deducir 20.000 euros y los gastos en los que hubiera incurrido por la supuesta gestión de los derechos de imagen” (SAP de Madrid 53/2019, 2019, p.3.).

La localización de la empresa y el poco margen de beneficio que obtuvo Tollin Associates LTD, en relación con el valor de los derechos de imagen de Cristiano Ronaldo, son los aspectos que hicieron que esta cesión fuese vista como mera apariencia. Utilizar a una sociedad offshore como instrumento de cobro, tenía como fin, la intención de no tributar en España por los rendimientos de la explotación de su imagen, al ser el pagador de otro país.

Esta sociedad el 30 de diciembre de 2008 cedió los derechos a “la sociedad MULTISPORTS&IMAGE MANAGEMENT LTD, domiciliada en Irlanda, siendo ésta la que efectivamente se dedicó a la gestión y explotación de los derechos de imagen del acusado” (SAP de Madrid 53/2019, 2019, p.3.).

Según la mencionada sentencia, los ingresos totales del periodo se pagaron a Cristiano Ronaldo a finales de 2014, ascendiendo a un total de 78.688.812,96 euros.

Únicamente declaró 11.534.917,06 en total en los cuatro años de los hechos, cuando obtuvo verdaderamente las siguientes ganancias en territorio español:

- 2011: 4.727.065'47€.
- 2012: 5.449.323'09€.
- 2013: 10.761.581'33€.
- 2014: 13.879.804'57€.

Dejó de ingresar las siguientes cantías según se especifica en la sentencia:

- 2011: 1.134.495'71€.
- 2012: 1.348.707'47€.
- 2013: 2.663.491'40€.
- 2014: 568.479'54€.

6.1.4.2 Resolución del Caso. El autor de estos delitos reconoció los hechos en el juicio oral. Se le condenó según la SAP de Madrid 53/2019 a:

- Por el delito de 2011: seis meses de prisión y multa de 567.247 '85 €.
- Por el delito de 2012: seis meses y quince días de prisión y multa de 809.224 '48€.
- Por el delito de 2013: seis meses y quince días de prisión y multa de 1.598.094 '84€.
- Por el delito de 2014: cinco meses de prisión y multa de 227.391 '81 €.

Se pusieron estas penas, en parte, por los atenuantes que supusieron reconocer los hechos y el pago previo a la finalización del juicio de 5.698.411 '70 euros (prácticamente la totalidad de cuotas supuestamente no satisfechas), resarciendo así en parte, los daños causados.

6.1.4.3 Conclusión del caso. Para finalizar, las penas de prisión se sustituyeron por una multa de cuarenta y ocho meses con una cuota diaria de doscientos cincuenta euros, lo que equivale a trescientos sesenta mil euros. (Martínez Hornero, 2021).

6.1.5 Shakira

Shakira Isabel Mebarak Ripoll es una cantante con audiencia mundial y éxito internacional. (Biografías y vidas, s.f.).

El reciente caso de delitos contra la Hacienda Pública de Shakira, tiene una alta relevancia en la materia debido al estatus mediático de la cantante y por las cantidades que eludió, no en vano, afrontó una multa de más de siete millones de euros.

6.1.5.1 Hechos Probados. Según la SAP de Barcelona 11349/2023, Shakira cometió seis delitos contra la Hacienda Pública, todos ellos en los años 2012, 2013 y 2014, concretamente, un delito por cada año mencionado por IRPF y otro por IP.

La cantante residió de manera habitual en España⁹ por lo que debió tributar aquí por las rentas que obtuvo y por su patrimonio, se probó su residencia en España por al menos, los siguientes días en los años naturales 2012, 2013 y 2014 respectivamente:

- 2012: al menos 225 días.

⁹ En materia tributaria, se entiende residencia habitual en España si se reside más de 183 días naturales en un año.

- 2013: al menos 205 días.
- 2014: al menos 243 días.

Shakira, según se indica en la sentencia, alegó residencia fiscal en las Bahamas¹⁰, y utilizó una estructura societaria compuesta por sociedades que se encontraban en lugares de baja tributación para ocultar sus rentas y localizar su patrimonio en países de poca colaboración con la AEAT en materia de información fiscal.

Las sociedades que empleaba la artista profesional se caracterizaban por los siguientes rasgos según la SAP de Barcelona 11349/2023:

- Nula disposición de factores productivos.
- Los únicos gastos registrados provenían de servicios legales.
- La única actuación realizada por la estructura societaria es la suscripción de contratos.
- La localización de las empresas no tenía ninguna relación con la actividad y lugar de residencia de Shakira.
- Las sociedades canalizaron las rentas de la cantante sin apenas tributación.

De manera desglosada, según la sentencia estas fueron las cuotas eludidas a la Hacienda Pública en concepto de IRPF:

Tabla 2
Desglose de las Cuotas Eludidas por Shakira en Euros

Período impositivo	2012	2013	2014
Base imponible total	14.411.479	11.498.233,95	11.258.385
Cuota íntegra	7.635.856,90	6.414.462,37	6.192.659,06
Deducción nacimiento de hijo	0,00	150,00	0,00
Deducción doble imposición internacional	1.820.293,38	3.340.664,20	2.579.911,08
Deducción maternidad	0,00	1.200,00	1.200,00
Cuota defraudada IRPF	5.815.563,52	3.072.448,17	3.611.547,98

Nota. Adaptada de la SAP de Barcelona 11349/2023, 2023.

¹⁰ País que, pese a su baja tributación, no es considerado paraíso fiscal por su acuerdo de intercambio de información tributaria con la AEAT.

En cuanto al patrimonio, tomando como referencia lo demostrado en la sentencia, a efectos de determinar la tributación que se debió practicar en concepto de IP:

Tabla 3
Determinación del Patrimonio de Shakira en el Periodo 2012-2014 en Euros

Período impositivo	2012	2013	2014
Activos financieros	117.374.018	121.222.965	142.096.112
Inmuebles en el extranjero	6.232.331,36	6.232.331,36	6.232.331,36
Inmuebles en territorio nacional	3.182.388,10	4.334.929,74	4.727.919,50
Exención vivienda habitual	-300.000	-300.000	-300.000
Valor sociedades	755.089	433.441	831.061
Deudas deducibles	-27.924.911,28	-32.008.390,06	-36.146.464,84
Total patrimonio	99.318.915	99.915.277	117.440.959

Nota. Adaptada de la SAP de Barcelona 11349/2023, 2023.

Según la SAP de Barcelona 11349/2023, las cuotas defraudadas por IP son:

- En 2012: 1.011.030,61€.
- En 2013: 526.526,81€.
- En 2014: 622.863,06€.

6.1.5.2 Resolución del Caso. Antes de la finalización del juicio oral, Shakira ingresó todas las cantías debidas en conceptos de cuotas tributarias e intereses de demora.

Además, se le condenó a multa del 50% de las cuotas defraudadas, lo que equivale a un total de 7.329.990,06 euros. (SAP de Barcelona 11349/2023, 2023).

6.1.5.3 Conclusión del caso. Se le condenó a seis meses de prisión por cada uno de los seis delitos cometidos, estas penas se sustituyeron por dos cuotas de doscientos euros por cada día de cada una de las penas. (SAP de Barcelona 11349/2023, 2023).

6.1.6. Conclusiones de los antecedentes de casos famosos

A modo de conclusión, las multas a las que se condenó a los autores de estos crímenes no llegan en ningún caso, a excepción de Luis Roldán a representar ni siquiera la cuantía defraudada, cuando la ley en el art.305 del C.P afirma que la multa será “del tanto al séxtuplo” (Ley Orgánica 10/1995, 1995, p.117).

Además, hay casos en los que se puede aplicar un agravante por superar las cuotas defraudadas los seiscientos mil euros, siguiendo el precepto del art. 305 bis C.P. Estos casos en concreto, son los siguientes:

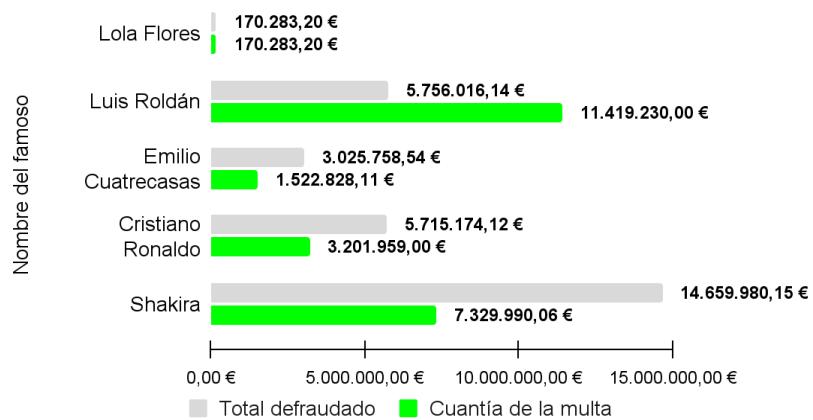
- Los delitos fiscales de Cristiano Ronaldo en 2011, 2012 y 2013.
- Delito de Emilio Cuatrecasas en el IP de 2007.
- Delitos contra la Hacienda Pública de Shakira en concepto de IRPF en los años 2012, 2013 y 2014 y delitos en concepto de IP en los años 2012 y 2014.

La aplicación de atenuantes por presentar conformidad con el escrito de acusación y el pago de las cuantías defraudadas antes de finalizar el juicio oral, sin duda, han sido claves en los casos de Emilio Cuatrecasas, Cristiano Ronaldo y Shakira, para que la multa no llegase al tanto defraudado y para que la pena de prisión no fuese tan gravosa.

En el caso de Lola Flores, fue la inconstitucionalidad de no poder presentar declaración de renta de forma individual la que actuó de atenuante.

Figura 5
Cantidad Defraudada y Multa en Euros del Primer Grupo de Antecedentes

Total defraudado y cuantía de la multa en euros



Fuente: elaboración propia.

6.2 CASOS DE DELITOS CONTRA LA HACIENDA PÚBLICA SIMILARES EN LA MATERIA

Los siguientes casos que se analizan como antecedentes del caso de Xabi Alonso, comparten muchas características en cuanto al modo de actuación y especialmente, en la materia, pues todos ellos, tratan de elusión fiscal en ganancias procedentes de los derechos de imagen.

6.2.1 Lionel Messi

Lionel Andrés Messi Cuccittini es un futbolista profesional, ha desarrollado la mayoría de su carrera deportiva en el Fútbol Club Barcelona. (Biografías y vidas, s.f.)

El caso de Messi es uno de los más mediáticos de delitos contra la Hacienda Pública de deportistas de los últimos años, lo finalmente establecido en la STS del caso, ha servido de jurisprudencia para numerosos pleitos de idéntica materia, algunos de estos casos, se expondrán a continuación de este. Esta controversia, además, tuvo dos instancias, aunque se centrará el análisis en la instancia superior, la del Tribunal Supremo.

6.2.1.1 Hechos Probados. Según la STS 374/2017, Lionel Messi no declaró las ganancias obtenidas en conceptos de derechos de imagen en el periodo de 2007 a 2009. La estrategia empleada para ocultar dichos rendimientos fue ceder sus derechos de imagen a sociedades con opacidad fiscal desde 2005.

Cuando aún era menor de edad, se acordó la cesión de sus derechos de imagen a la sociedad Sportconsultants LTD por la única contraprestación de cincuenta mil dólares americanos. Este contrato, daba la posibilidad a la empresa de ceder sus derechos de imagen. En 2006 cuando ya era mayor de edad, ratificó dicho documento contractual ante notario. (STS 374/2017, 2017).

Sportconsultants LTD cedió los derechos de imagen a empresas cuya titularidad correspondía al propio Messi o a sus familiares, además, estas empresas se encontraban en su mayoría domiciliadas en Uruguay.

Se entendieron estos hechos, como simulación empresarial, principalmente por la falta de medios productivos de las empresas que gestionaban sus derechos de imagen, la baja contraprestación percibida en relación al valor de la imagen del futbolista y por el traslado de los derechos de imagen a empresas en zonas de poco control tributario y baja tasa impositiva.

La sentencia afirma que los importes netos obtenidos en concepto de derechos de imagen y eludidos a la Hacienda Pública española en estos años fueron:

- En 2007: 2.570.729€.
- En 2008: 3.846.612,23€.
- En 2009: 3.806.745,15. €

En consecuencia, a estas cantidades, las cuotas dejadas de ingresar fueron:

- En 2007: 1.064.626,62€.
- En 2008: 1.584.601,09€.
- En 2009: 1.536.775,41€.

Uno de sus argumentos fundamentales de defensa fue afirmar el desconocimiento de la gestión fiscal de sus ingresos, a lo que respondió la STS:

Pues bien, no resulta acomodado a lógica admitir que quien percibe importantes ingresos ignore el deber de tributar por ello. Ni se acomoda a lógica que quien constata que no abona nada en absoluto a Hacienda en España como tributo, pese a la elevada percepción de concretos ingresos (los derechos de imagen), no sepa que está defraudando ilícitamente. (STS 374/2017, 2017, p.18).

6.2.1.2 Resolución del Caso. Siguiendo la sentencia, se confirmó la condena impuesta previamente por la Audiencia Provincial de Barcelona, que fue la siguiente:

- Por el delito de 2007: siete meses de prisión y multa de 532.313,31€.
- Por el delito de 2008: siete meses de prisión y multa de 792.300,54€.
- Por el delito de 2009: siete meses de prisión y multa de 768.387,70€.

Se le aplicó un atenuante muy cualificado por resarcimiento de daños antes de la finalización del juicio oral. Este resarcimiento consistió en el pago de las cuotas defraudadas. Este atenuante sirvió para que las penas no fuesen de una graduación mayor. (SAP de Barcelona 110/15 de 2016).

6.2.1.3 Conclusión del caso. Las penas de prisión, que representaban un total de veintiún meses, se dejaron en suspensión. Esto es posible porque se reúnen los tres requisitos esenciales para la suspensión de penas: delinuir por primera vez, pena de prisión inferior a dos años y haber satisfechos las responsabilidades civiles. (Martínez Hornero, 2021).

6.2.2 Javier Mascherano

Javier Alejandro Mascherano es un exfutbolista y entrenador de fútbol. (Infobae, 2020).

La repercusión mediática del caso no fue tan elevada como en el pleito de Messi, por la diferencia de estatus futbolístico entre ambos jugadores, pero, aun así, es un caso relevante para hacer énfasis en las características que debe tener un negocio con una sociedad para ser considerado una simulación por los órganos jurisdiccionales y la AEAT.

6.2.2.1 Hechos Probados. Teniendo en cuenta la SAP de Barcelona 31/2016, el deportista profesional cometió dos delitos contra la Hacienda Pública correspondientes al IRPF de los ejercicios económicos 2011 y 2012.

En los años 2011 y 2012, Javier Mascherano tenía la condición de residente en España. No declaró los ingresos obtenidos por derechos de imagen en dichos años simulando la cesión de los derechos de imagen a una sociedad offshore de Madeira llamada Anadyr Overseas, buscando con esto según la resolución judicial, obtener una escasa o nula tributación por estos rendimientos y además, obtener opacidad frente a las autoridades tributarias españolas. El importe de las cuotas defraudadas fue:

- En el año 2011: 587.822,01€.
- En el año 2012: 968.907,76€.

Se entiende que hubo simulación empresarial por ceder los derechos de imagen a una sociedad en una jurisdicción con reducida tributación y la utilización de la sociedad Anadyr Overseas únicamente a efectos de intermediación con terceros, para eludir la tributación directa del verdadero beneficiario, Javier Mascherano. (SAP de Barcelona 31/2016).

Que se entienda la conducta anterior como simulación, la no declaración de las rentas obtenidas por derechos de imagen y la ocultación de la titularidad de la empresa ya mencionada, son los factores que hacen que haya dos delitos fiscales en estos hechos.

6.2.2.2 Resolución del Caso. Antes de la finalización del juicio oral, se reconocieron los delitos por la defensa de Javier Mascherano, según indica la sentencia.

Se le condenó a lo siguiente:

- Por el delito de 2011: cuatro meses de prisión y multa de 235.128,8€.
- Por el delito de 2012: ocho meses de prisión y multa de 581.344,66€.

6.2.2.3 Conclusión del caso. A modo de conclusión, Javier Mascherano, cuya pena de prisión total era de un año, no tuvo entrada efectiva en la cárcel, quedando suspendida su pena de prisión. (SAP de Barcelona 31/2016, 2016).

6.2.3 Adriano Correia

Adriano Correia Claro es un futbolista profesional de origen brasileño. (Sport, s.f.)

Con el caso de Adriano Correia se termina la serie de antecedentes por similitud en la materia. Este caso sucede en idénticos años que el pleito de Javier Mascherano. Se ha decidido incluir para estudiar otra controversia de simulación empresarial, de manera previa a analizar el caso de Xabi Alonso.

6.2.3.1 Hechos Probados. Según la SAP de Barcelona 351/2019, Adriano Correia cometió dos delitos contra la Hacienda Pública por la elusión de las cuotas correspondientes, en concepto de IRPF, por los ingresos obtenidos por derechos de imagen en los ejercicios económicos 2011 y 2012.

Se consideró que cometió delito fiscal por lo siguiente:

- Ocultación de los ingresos obtenidos por un importante contrato de cesión de derechos de imagen con Nike.
- Uso de una sociedad como mero instrumento mediante la simulación de los derechos de imagen, en concreto, según indica la sentencia, la sociedad se denomina Chacun a Sa Place y se domicilia en Madeira.

Se entiende que hubo simulación en la cesión de los derechos de imagen a la empresa portuguesa por los siguientes argumentos:

- Adquirir el total de las participaciones de la sociedad en 2011.
- El 17 de julio de 2010 había cedido en exclusividad sus derechos de imagen al Fútbol Club Barcelona y, el 1 de diciembre de 2010 los cedió por completo a Chacun a Sa Place, antes de obtener incluso las participaciones en la sociedad.
- El 1 de septiembre de 2011 la empresa en Madeira firmó un nuevo contrato con Nike hasta 2014.

La SAP de Barcelona 351/2019 indica que las cuotas defraudadas fueron las siguientes:

- En 2011 de 189.419,53€.
- En 2012 de 456.666,56€.

6.2.3.2. Resolución del Caso. Tomando como referencia a la sentencia, se le condenó a lo siguiente:

- Por el delito fiscal de 2011: seis meses de prisión y multa de 94.709,76€.
- Por el delito fiscal de 2012: ocho meses de prisión y multa de 273.999,93€.

Se le aplicaron varios atenuantes, en concreto: reparación del daño y analogía de confesión. Estos atenuantes hicieron que la condena fuese menos gravosa. (SAP de Barcelona 351/2019, 2019).

6.2.3.3. Conclusión del caso. En cuanto a la pena de prisión, Adriano Correia no tuvo privación de la libertad efectiva, su pena total de prisión era de catorce meses, pero quedó suspendida. (SAP de Barcelona 351/2019, 2019.)

6.2.4 Conclusiones de los antecedentes en la materia

Para finalizar el apartado, las multas que se aplicaron, que eran de aproximadamente el 50% de las cuantías defraudadas en cada caso, se deben a los atenuantes por resarcimiento de daños. En ningún caso hay entrada en prisión efectiva.

La simulación empresarial es una figura imperativa en los tres pleitos analizados, se deduce que cuando se dan ciertas circunstancias hay simulación empresarial con la intención de eludir el pago de impuestos. Estas son las siguientes:

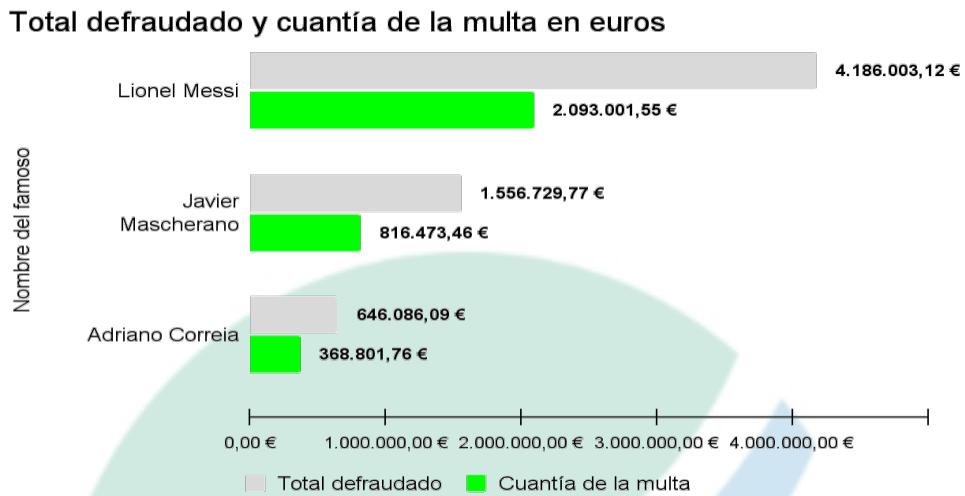
- Ceder los derechos de imagen a sociedades en países de baja tributación y opacidad fiscal.
- Obtener una contraprestación irrisoria por la cesión.
- Que la empresa a la que se le ceden los derechos, no ejecute por ella misma ninguna actividad para explotar los derechos de imagen, sólo actúe de intermediaria contractualmente.
- Que la entidad carezca de factores productivos para realizar cualquier tipo de actividad.
- Que la cesión se realice justo de manera previa a empezar a tener la obligación de tributar en España por los derechos de imagen.

En todos los casos no se dan todas estas características. Tampoco el hecho de que se dé una de ellas significa de manera automática que nos encontremos ante un caso de simulación. Es la combinación de varias, la que determina el fingimiento de la cesión contractual. En la figura 6 se muestra la relación existente

entre las cantidades defraudadas por Messi, Javier Mascherano y Adriano Correia y la multa que se aplicó en cada caso.

Figura 6

Cantidad Defraudada y Multa en Euros del Segundo Grupo de Antecedentes



Fuente: elaboración propia.

7. EL CASO DE XABI ALONSO

Xabier Alonso Olano es un exfutbolista y entrenador de fútbol, desarrolló su carrera profesional como futbolista principalmente en el Real Madrid Club de Fútbol y en el Liverpool Fútbol Club. (Memorias del Fútbol, s.f.).

El caso de Xabi Alonso, es uno de los casos más mediáticos de absolución en materia de delitos contra la Hacienda Pública, por rendimientos provenientes de derechos de imagen de los últimos años. La opinión pública afirma que esta controversia entre el futbolista y la AEAT puede ser un punto de inflexión entre el delito fiscal y el mundo del fútbol, ejemplo de ello es el artículo “¿Es la sentencia del caso “Xabi Alonso” el fin del delito fiscal para el mundo del fútbol?” (Cisneros González, 2019).

La línea temporal de las sentencias es la que se presenta en la tabla 4.

Tabla 4

Línea Temporal de las Sentencias del Caso de Xabi Alonso

Sentencia	SAP de Madrid 672/2019	SAP de Madrid 177/2021	S.TSJ ¹¹ de Madrid 223/2021	STS 4320/2023
Año	2019	2021	2021	2023

Fuente: elaboración propia.

¹¹ Las siglas equivalen a sentencia del Tribunal Superior de Justicia.

7.1 ANTECEDENTES Y HECHOS PROBADOS

Según la SAP de Madrid 672/2019, se acusaba a Xabi Alonso de tres delitos contra la Hacienda Pública, correspondientes a cuotas eludidas en conceptos de IRPF por cada uno de los tres ejercicios económicos que comprenden los años 2010, 2011 y 2012.

Ivan Zaldua Azcuenaga, asesor fiscal que trabajó para Xabi Alonso, e Ignasi Maestre Casanova, representante de la sociedad Kardzali Comercio Serviços de Consultoria e Investimentos LDA, empresa mediante la cual el exfutbolista supuestamente realizó el fraude fiscal, fueron acusados de ser colaboradores necesarios de dichos delitos.

Como indica la sentencia, el futbolista inició su carrera en la Real Sociedad, en 2004 fue traspasado al Liverpool FC, hasta 2009, año en el que fichó por el Real Madrid Club de Fútbol, por tanto, desde 2010 tenía la condición de residente fiscal en España al cumplir los requisitos que indica la Ley del IRPF en el art. 8, en los años en los que tenía reproche penal, declaró y realizó pago de cuotas en concepto de IRPF por las siguientes cantidades, según confirma la SAP de Madrid 672/2019:

- Por el año 2010: 2.523.647,32€.
- Por el año 2011: 358.275,35€.
- Por el año 2012: 3.833.077,93€.

Sin embargo, el deportista profesional, no declaró las ganancias obtenidas por la explotación de sus derechos de imagen, pues se acogió a través de Ivan Zaldua Azcuenaga, a un sistema impositivo que le resultaba más rentable.

Cedió mediante contrato sus derechos de imagen a una empresa, esta operación se realizó antes de su incorporación al Real Madrid Club de Fútbol, la empresa se llama Kardzali Comercio Serviços de Consultoria e Investimentos LDA y radica en Madeira, Portugal. La cesión se realizó por una contraprestación de cinco millones de euros, que fueron abonados en años posteriores, de forma aplazada, a la acción contractual.

Esta sociedad, fue fundada antes de 2001, por tanto, tenía ciertas ventajas fiscales adicionales¹². La titularidad de la sociedad correspondía a Tana Investment Company S.A, entidad cuyo domicilio corresponde a la República de Panamá. Su administrador era Ignasi Maestre Casanovas desde el 9 de junio de 2009.

¹² Tenía exención total de todos los impuestos relacionados con su actividad hasta el año 2012, entre 2013 y 2020 se le aplicaría un tipo único del 4%, a partir de 2020 un tipo impositivo del 5%. (SAP de Madrid 672/2019, 2019).

Xabi Alonso a comienzos de 2009 había firmado un contrato con Adidas, contrato que rescindió en el mismo año a fecha de 10 de agosto de 2009 para ceder su imagen a Kardzali, por lo que la cesión de Adidas quedó subordinada a la empresa portuguesa. El 5 de agosto Kardzali cedió mediante contrato el 50% de los derechos de imagen que tenía del deportista al Real Madrid Club de Fútbol. El 16 de diciembre de 2009, el futbolista compró la totalidad de las participaciones sociales de Kardzali a Tana Investment Company S.A por un pago único de cinco mil euros.

La sociedad de Madeira contrató a la sociedad The Best of You para que actuara como intermediaria en la mayoría de operaciones. Realizó las siguientes cesiones:

Tabla 5
Cesiones Realizadas por la Empresa Kardzali

Fecha	Sociedad cessionaria	Contraprestación
27 de abril de 2010	DTS Distribuidora de Televisión Digital S.A.U	20.000€
10 de agosto de 2010	Procter & Gamble España S.A.	82.500€
1 de septiembre de 2011	Electronic Arts Software S.L.	75.000€
28 de septiembre de 2011	Procter & Gamble International	75.000€
11 de noviembre de 2011	Angula Aguinaga S.A.U	100.000€
25 de abril de 2012	Dua Kelinci	150.000€
3 de agosto de 2012	El Corte Inglés S.A	175.000
1 de septiembre de 2012	Thai Yamaha Motor CO LTD	110.000€

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo con el contenido de dicha sentencia:

con anterioridad al acto del juicio oral Xabier Alonso Olano ha consignado, el 3 de abril de 2018, la cantidad de 2.032.845,42 euros, cuotas reclamadas; y, el 11 de diciembre de 2018, la cantidad de 482.881,45 euros, en concepto de intereses. (SAP de Madrid 672/2019, 2019, p.9).

7.2 FUNDAMENTOS JURÍDICOS

La Abogacía del Estado y el Ministerio Fiscal entienden que Xabi Alonso defraudó las siguientes cuotas en concepto de IRPF:

- Por el ejercicio 2010: 606.876,1€.
- Por el ejercicio 2011: 170.012€.
- Por el ejercicio 2012: 1.255.957,32€.

El principal fundamento de la acusación es la simulación, es decir, que la operación de cesión de los derechos de imagen fue no real y efectiva, sino simulada para evitar el pago de impuestos.

La SAP de Madrid 672/2019 cita la jurisprudencia de la STS sala Tercera de 24 de marzo de 2012, que indica que las cantidades obtenidas por derechos de imagen se incluyen en la base imponible general siempre que superen el 15% del total obtenido por el deportista.¹³

Otro importante fundamento al que hace referencia la sentencia es al art.16 de la LGT, cuyo contenido afirma que en los actos o negocios en los que existe simulación, “el hecho imponible gravado será el efectivamente realizado por las partes” (Ley 58/2003, 2003, p.19).

Una importante fuente de jurisprudencia, en materia de simulación, la crea la STS, sala de lo Civil de 11 de febrero de 2016 que indica que la simulación empresarial es apariencia negocial, la acusación era esto lo que entendía que había supuesto el negocio para la cesión de los derechos de imagen que había realizado Xabi Alonso el 1 de agosto de 2009.

En conclusión, sólo se habrían cometido los delitos fiscales si se probase simulación empresarial.

La SAP de Madrid 672/2019 expone que la acusación entiende que existe simulación empresarial por los siguientes motivos:

- La sociedad Kardzali carecía de infraestructuras y recursos suficientes para explotar los derechos de imagen de Xabi Alonso de manera efectiva, quedando subordinada a las instrucciones de los agentes invitados.
- Se realizó el contrato para el uso de una sociedad que gozaba de exención fiscal hasta 2012.
- La acusación llegó a la conclusión de que el propio futbolista negoció personalmente en los contratos relativos a sus derechos de imagen, usando a la empresa en Madeira como un medio de ingresos y pagos que no desarrolló otra función.
- El hecho de que Adidas no tomase medidas legales cuando aún tenía vigencia el contrato, es una señal más de la carencia de voluntad de transmitir dichos derechos.

¹³ Los rendimientos económicos totales del futbolista son el salario por realizar su actividad profesional y las rentas obtenidas por la cesión de derechos de imagen.

- La cesión se realizó sin garantía de pago por parte de la entidad a Xabier Alonso, pues la entidad carecía de los recursos económicos necesarios en el momento de la contratación para afrontar el pago de cinco millones de euros.
- La norma a la que se acoge el jugador (art.92 de la ley del IRPF¹⁴) no podría aplicarse a los derechos de imagen generados por el Real Madrid Club de Fútbol en el periodo objeto del pleito que son los siguientes: 685.900 euros, 363.000 euros y 1.034.500 euros, respectivamente para los años 2010, 2011 y 2012.

La sentencia expresa su disconformidad con los argumentos que presenta la acusación con respecto a la simulación empresarial por los siguientes motivos:

- La falta de infraestructuras de la sociedad no supone un impedimento para la realización de la actividad empresarial que requiere la explotación de unos derechos de imagen.
- Fernando Solanas Gómez, que representaba a Adidas en la operación de cesión de derechos de imagen con Xabi Alonso se tomó con naturalidad la finalización del contrato realizado el 1 de enero de 2009 porque al llegar el futbolista al Real Madrid Club de Fútbol, esto puede suponer una motivación para buscar otra manera de obtener rendimiento de sus derechos de imagen, esto consta documentado en la causa.
- La Abogacía del Estado aportó los siguientes datos en su escrito de calificación con respecto a cantidades satisfechas de Adidas a Kardzali en estos tres años:

Tabla 6
Cantidades Facturadas por Kardzali a Adidas en el Periodo 2010-2012

Adidas España S.A	2010	2011	2012
Importe bruto factura	549.500€	458.000€	587.000€
Retención (5%)	27.475€	22.900€	29.350€
Importe neto	522.025€	435.100€	557.650€

Nota. Reproducida de la SAP de Madrid 672/2019, 2019.

¹⁴ Sobre la imputación de rentas de derechos de imagen en concepto de IRPF, no procede supuestamente porque los rendimientos generados en conceptos de derecho de imagen, a juicio de la acusación, superan el 15% del total de aportaciones dinerarias a recibir por el futbolista.

El abogado del estado, también aportó datos sobre las cantidades pagadas por el Real Madrid Club de Fútbol a Kardzali por la explotación de los derechos de imagen en el periodo objeto de controversia.

Tabla 7

Cantidades Facturadas por Kardzali al Real Madrid Club de Fútbol en el Periodo 2010-2012

Real Madrid C.F	2010	2011	2012
Importe bruto factura	900.000€	75.000€	1.676.916,95€
Retención (5%)	45.000€	3.750€	108.793,09€
Importe neto	855.000€	71.250€	1.568.123,86€

Nota. Con estos datos, y la tabla 6, queda constancia de que la subrogación de Adidas a la sociedad en Madeira fue real y de que se reflejó en la contabilidad de la empresa. Reproducida de la SAP de Madrid 672/2019, 2019.

- La participación de Xabi Alonso en las negociaciones de las distintas colaboraciones para la explotación de sus derechos de imagen, indica la sentencia, que no quedó demostrada, más allá de su firma.
- En el informe pericial que se realizó para analizar a la sociedad Kardzali, se demostró que, tras el contrato firmado con el exfutbolista, la entidad societaria ha tenido una actividad empresarial continuada y ha realizado inversiones, siguiendo una línea de crecimiento real.
- Para el precio acordado entre la sociedad y Xabi Alonso de cinco millones de euros en 2009, se utilizó como herramienta de valoración un informe del despacho Cuatrecasas, por lo que el precio no fue aleatorio.
- El futbolista presentó declaraciones por el IP, en las que hacía constar la deuda que Kardzali mantenía con él, por el contrato firmado el 1 de agosto de 2009.
- Cuando Xabi Alonso adquirió el 100% de las participaciones de la sociedad en Madeira, su pretensión principal era garantizar el cobro de la deuda que la sociedad mantenía con él.

Todos los argumentos anteriores hicieron que la SAP de Madrid 672/2019 absolviera a Xabi Alonso, al no existir simulación, no se le podría acusar de los tres delitos contra la Hacienda Pública que proponía la acusación, y no tendría que tributar por IRPF las ganancias obtenidas por la cesión, pues se cumplían los preceptos del art. 92 de la ley del IRPF (sobre la imputación de rentas por la cesión de los derechos de imagen): cesión real y efectiva de los derechos a explotar

los derechos de imagen a una entidad no residente, relación laboral y efectiva entre el jugador y el Real Madrid en el periodo de controversia y las cuantías por los rendimientos obtenidos en rendimientos del trabajo superaban el 85% de las ganancias totales obtenidas.

7.3 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS PLANTEADOS

La controversia de Xabi Alonso, tuvo dos instancias superiores a la sentencia de la Audiencia Provincial y tres sentencias adicionales, dado que por el recurso de apelación que plantearon el Ministerio Fiscal y la Abogacía del Estado, se devino nula la SAP de Madrid 672/2019 por la falta de motivación de algunos de los argumentos jurídicos. (S.TSJ de Madrid 223/2021).

7.3.1 Recurso de Apelación

Se recurrió la SAP de Madrid 672/2019 por los siguientes motivos indicados en S.TSJ de Madrid 223/2021:

- Vulneración de la tutela judicial efectiva.
- No mantener una línea lógica.
- Por incoherencia en la valoración de la prueba.

Se estimó en parte el recurso planteado, deviniendo nula la SAP de Madrid 672/2019, se dictó la SAP de Madrid 177/2021, cuya motivación se basó en el hecho de si los rendimientos obtenidos en concepto de derechos de imagen por el futbolista podrían ser subsumidos en la imputación de rentas a la que se refiere el art. 92 de la Ley del IRPF.

La sentencia mantuvo idénticos argumentos en cuanto a la no simulación de Xabi Alonso. Se apoyó en la doctrina del Tribunal Supremo para justificar la imputación a la que se refiere el art. 92 de la Ley del IRPF, pues entiende que se dieron las tres cuestiones claves: cesión real y efectiva, relación laboral entre el jugador y su club de fútbol y que sus rendimientos obtenidos directamente por sus funciones de futbolista, superaban el 85% del total percibido. Adicionalmente, señala que se pueden imputar las rentas obtenidas por la cesión de los derechos de imagen a través de la empresa en Madeira, ya que el valor de los derechos de imagen, siguiendo a la sentencia, estaban influenciados por la pertenencia del jugador al Real Madrid Club de Fútbol.

Una última aclaración de la SAP de Madrid 177/2021, es la afirmación de que no puede hablarse de dolo únicamente porque se cedan los derechos de imagen a entidad diferente al Real Madrid Club de Fútbol, en este caso a

Kardzali. Por lo que, la sentencia mantiene todos los argumentos que la sentencia de 2019 y lo absuelve.

En cuanto a la S.TSJ de Madrid 223/2021, aceptó todos los hechos probados en las sentencias de la Audiencia Provincial de Madrid, modificando en parte, la enumeración de dos de los hechos probados:

La primera importante variante, fue añadir al hecho de que Xabi Alonso se acogió a una opción que le resultaba ventajosa fiscalmente y la especificación de que lo hacía bajo el prisma de que esta opción era legal.

Otra importante modificación en los hechos probados, fue basada añadiendo que Kardzali emitía y cobraba las facturas correspondientes a los contratos que firmaba. Y, que Adidas España, S.A quedó subrogada al contrato con la empresa en Madeira. Con esto, se especificaban y aclaraban aspectos que son claves para distinguir un contrato lícito de un contrato fingido.

Los siguientes motivos fueron interpuestos en el recurso que plantearon la Abogacía del Estado y el Ministerio Fiscal. Todos estos motivos fueron rechazados paulatinamente por la S.TSJ de Madrid 223/2021.

7.3.1.1 Infracción del Derecho a la Tutela Judicial Efectiva. Se alega la omisión del uso de pruebas esenciales, aportadas por el Cuerpo Superior de Inspectores de Hacienda del Estado, la no justificación de la elección de una prueba pericial y no de otra, también, la falta de atribución de la importancia que piensa el Ministerio Fiscal que tiene la falta de infraestructuras de Kardzali, y de recursos económicos. El principal argumento para acentuar la falta de medios económicos de la sociedad es el hecho de que firmó un contrato por valor de cinco millones de euros a pagar a Xabi Alonso y, el mismo futbolista adquirió por cinco mil euros todas las participaciones de la empresa.

Según la sentencia, la Abogacía del Estado alega falta de criterio en la valoración, pues ante casos prácticamente idénticos, como las controversias de Javier Mascherano y Adriano Correia o Messi, las sentencias fueron condenatorias. La comunicación a Adidas de la subrogación de su cesión de los derechos de imagen, tras la concesión del derecho de explotación a Kardzali es un indicativo referenciado en la sentencia de que realmente se le otorgó a la empresa en Madeira la potestad de gestión, negocio y explotación de los derechos de imagen, no usando a la empresa, por tanto, como medio de pago a un tipo de tributación menor, sin ninguna otra intención.

Que la cesión se entienda real y efectiva, no hace posible que el futbolista cometiera los delitos contra la Hacienda Pública de los que se le acusa, se

presentaron los modelos tributarios preceptivos y las cuentas de la sociedad portuguesa son accesibles como indica la S.TSJ de Madrid 223/2021.

Otro argumento de peso citado en la sentencia es que no se regula en ninguna disposición normativa que infraestructuras mínimas son necesarias para realizar el negocio de la explotación de los derechos de imagen.

Siguiendo lo establecido en la sentencia, no puede entenderse como infracción a la tutela judicial efectiva el uso y elección de pruebas que el tribunal entendió según la experiencia en la materia como suficientes, claras y precisas para el análisis y enjuiciamiento de la causa.

7.3.1.2 Criterios de Enjuiciamiento. La acusación afirma que la valoración de la prueba no fue correcta. Según la sentencia, es fundamental guiarse en la jurisprudencia del Tribunal Constitucional y del Tribunal Supremo para analizar la suficiencia y la adecuación de las pruebas, entendiéndose que una prueba cumple estas cualidades cuando se da lo siguiente:

- Una prueba es adecuada cuando se ha obtenido conforme a la legalidad.
- Una prueba es suficiente cuando el contenido de la misma es netamente incriminatorio.

Se deduce, por tanto, que la prueba debe ser de utilidad para confirmar o desmentir los hechos objetos de la controversia, en este caso penal.

Si la valoración de la prueba por la Audiencia Provincial que dictó sentencia fue adecuada y suficiente, salvo razonamiento arbitrario o error manifiesto, afirma la sentencia que no se puede prescindir de la valoración realizada por el tribunal que dictó sentencia en primera instancia.

7.3.1.3 Interpretación que se Hace sobre el art. 92 Ley del IRPF. Según la S.TSJ de Madrid 223/2021, desde 1997, se consideran como regla general los rendimientos obtenidos por la cesión de los derechos de imagen como rendimiento de capital de mobiliario. Por lo que se califica como renta general, teniendo un tipo impositivo superior al de las rentas del ahorro. La SAP de Madrid 177/2021 ya analiza de manera extensa los motivos por lo que en este caso se puede aplicar la imputación de rentas por derechos de imagen a la que se refiere el art.92 de la Ley del IRPF. A esta sentencia remite la argumentación ofrecida por la S.TSJ.

7.3.2 Recurso de Casación

La S.TSJ de Madrid 223/202, finalmente desestimó el recurso de apelación que interpuso la Abogacía del Estado y el Ministerio Fiscal, confirmando la SAP de Madrid 177/2021. Posteriormente, se presentó recurso de casación, dando lugar a la STS 4320/2023, siendo esta, la última instancia del caso de Xabi Alonso. La existencia de esta intervención del Tribunal Supremo, es un indicativo sólido de la disconformidad de la Abogacía del Estado y del Ministerio Fiscal con los razonamientos y argumentos ofrecidos por el Tribunal Superior de Justicia de Madrid. Fueron cuatro los motivos principales planteados en el recurso de casación, se analizarán a continuación.

7.3.2.1 Valoración Irracional de la Prueba. Esta valoración irracional, se debe a juicio de la Abogacía del Estado, como se recoge en la sentencia, por la falta de justificación racional de las conclusiones a las que llega el Tribunal Superior de Justicia de Madrid con respecto a la aparente simulación, pues, en casos como los de Mascherano, Adriano Correia y Messi, ante pruebas similares, se concluyó que hubo simulación, no siendo la simulación según alega la Abogacía del Estado un instrumento que busque fin distinto a eludir la correspondiente tributación que corresponde por las rentas generadas por la explotación de derechos de imagen del deportista.

A juicio de la Abogacía del Estado, la cesión no fue real y efectiva, Kardzali no intervino en la negociación de los contratos de cesión de explotación de los derechos de imagen. Y, es razonable pensar que, si la sociedad en Madeira hubiera explotado efectivamente los derechos de imagen de Xabi Alonso, hubiera negociado de manera activa los contratos con Adidas España, S.A y Real Madrid Club de Fútbol. Se añade, la irracionalidad de que la empresa no genera gastos derivados de su objeto social y que las inversiones que realiza, son ajenas a su sector de actividad.

Otro de los fundamentos de este motivo en el recurso es la no mención de la sentencia de la Audiencia Provincial al informe practicado por el equipo de la Inspección de Hacienda.

Se desestima este motivo porque no se puede considerar la cesión de derechos de imagen dolosa, cuando Xabi Alonso tenía la certeza de estar cumpliendo la legislación. Además, se acreditó por el informe pericial de KPMG que la sociedad Kardzali realmente realizó una actividad mercantil y no fue una mera simulación.

Para que exista delito contra la Hacienda Pública debe haber ocultación en la declaración de rendimientos significativos para las arcas públicas, siguiendo a la sentencia, el acusado sí declaró que había cedido sus derechos de imagen a la sociedad portuguesa en los modelos tributarios del IP.

En cuanto al informe del equipo de la inspección de Hacienda, la STS 13/2006 de 20 de enero establece que los funcionarios de la Agencia Tributaria pueden actuar para ratificar y ampliar consideraciones si es necesario, pero no pueden ser considerados peritos.

7.3.2.2 Vulneración del Derecho a Tener un Proceso con Todas las Garantías. La Abogacía del Estado, entiende que no se dieron todas las garantías necesarias en el proceso porque no pudo hacer valer las razones por las que cree que la cesión no fue conforme al derecho y que, únicamente, se buscaba un beneficio ilícito.

Este motivo se desestima porque la Abogacía del Estado sí que pudo exponer sus argumentos en el juicio oral y en cuanto a las pruebas, se utilizaron aquellas que cumplieron con los principios básicos probatorios necesarios, es decir, que la prueba sea suficiente y que pueda demostrar aquello que es objeto de controversia.

7.3.2.3 Quebrantamiento de Forma. Se entiende que hubo quebrantamiento de forma por no expresarse supuestamente de forma clara, cuáles son los hechos que resultan probados. Esta pretensión se rechaza porque para que exista quebrantamiento de forma afirma el Tribunal Supremo que deben existir las siguientes características:

- Que la contradicción sea entre los hechos probados, y no entre estos, y los fundamentos jurídicos.
- Que sea gramatical, es decir, las expresiones contenidas en la sentencia hagan que el fallo sea incongruente.
- Que sea manifiesta y no se pueda subsanar
- Que sea relevante y decisiva con respecto al fallo.

7.3.2.4 Infracción de Precepto Penal de Carácter Sustantivo. A juicio de la Abogacía del Estado y el Ministerio Fiscal, el órgano de apelación a pesar de absolver a Xabi Alonso, observa un disfraz de la realidad en la cesión a Kardzali, pero al resultar aplicable la imputación de rentas a la que se refiere el art.92 de la Ley del IRPF, carece de importancia penal.

Este motivo no prospera porque la infracción de precepto penal de carácter sustantivo se da cuando no se aplica de manera correcta una norma

sustantiva, en este caso, entiende la STS 4320/2023, que sí se aplica de forma adecuada el art. 92 de la Ley del IRPF, y en cuanto a la jurisprudencia en la aplicación de este precepto legal por la STS 6433/2011 de 6 de octubre y la STS 3305/2011 de 5 de mayo, ambas de la Sala Tercera, expresan que no se incluirán en el ámbito de aplicación del art. 92 de la ley 35/2006 los rendimientos cuyo origen sea otro al empleador.

Concluye para desestimar este motivo el Tribunal Supremo, que el error de derecho no puede nunca invocarse de la jurisprudencia existente en otra Sala.

7.4 ¿POR QUÉ SALE ABSUELTO XABI ALONSO?

Xabi Alonso, salió absuelto en todas las instancias. Sin duda, la STS será una importante jurisprudencia para futuros casos de delitos contra la Hacienda Pública por derechos de imagen.

- El primer aspecto relevante de su forma de actuar ante la controversia y, una clara diferencia de este caso, con respecto a los casos de Messi, Mascherano, Adriano Correia y tantos otros futbolistas condenados por delitos fiscales, es no firmar escrito de conformidad y no pagar para resarcir daños antes de finalizar el juicio oral.
- La principal clave de que no se le condene por los delitos es la no ocultación de los rendimientos que efectivamente obtuvo por la explotación de los derechos de imagen, el delito fiscal se fundamenta en la elusión y ocultación de los rendimientos, el deportista profesional los declaró en informes tributarios, aunque tributó por ellos según el régimen de Madeira.
- Uno de los aspectos esenciales de cualquier delito es el dolo o mala fe, en las sentencias se afirma con repetición que Xabi Alonso se acogió a un régimen fiscal que entendió como más beneficioso para sus intereses, pero siempre con la confianza de que se encontraba conforme a la legalidad.
- En cuanto a la posible simulación empresarial, en casos precedentes, la AEAT entendía que cuando se cedían los derechos de imagen a empresas en países con régimen de tributación muy bajos y esta sociedad, no poseía las infraestructuras que se estiman necesarias para el desarrollo de una actividad empresarial, existía una cesión meramente aparente buscando la elusión de impuestos.
- En este caso, la negociación de múltiples contratos por la empresa Kardzali, la existencia de facturas por parte de la misma que acreditan su actividad

empresarial, las inversiones posteriores de la empresa, que demuestran el deseo de la empresa por desarrollarse económico y, que la contraprestación que recibió Xabi Alonso fue más elevada que en otros casos, en los cuales se recibieron retribuciones mínimas, demuestra que el negocio fue real entre la sociedad y el exfutbolista.

- La STS 4320/2023, afirma que, tanto si se considera que el contrato de explotación de derechos de imagen fue real, como si se considera que se aco-gió a una alternativa fiscal que consideró más ventajosa creyendo que cumplía con la legislación vigente, debe ser absuelto.
- Por último, reflexionar que, las pruebas elegidas, analizadas y utilizadas por los órganos jurisdiccionales, fueron las que demostraban aquello que se encontraba en controversia. En concreto, si existía simulación empresarial. Fueron las pruebas necesarias, al permitir obtener los indicios suficientes para resolver la cuestión que se encontraba en controversia.

8. CONCLUSIONES

La defraudación tributaria es una práctica por desgracia habitual ya que, a nadie le resulta agradable el pago de impuestos, pero para mantener un Estado de bienestar, infraestructuras sociales y unas ciertas garantías, es necesario contribuir al erario público en función de la capacidad de cada persona. (Colina Ramírez, 2010).

Para garantizar que se contribuya de manera adecuada, es necesario establecer un sistema jurídicamente válido, si la elusión de tributos no es suficientemente castigada, los ciudadanos dejarán de pagar impuestos, asumiendo el riesgo de ser sancionados. Una cuestión que caracteriza y diferencia al delito fiscal con respecto a otros delitos es la ausencia de una víctima directamente identificable, en estos delitos hay un perjuicio directo al Estado e indirectamente al resto de la sociedad.

Reflexión importante, aporta la relación existente entre la curva de Laffer y el fraude fiscal. Ante tipos impositivos elevados, existe mayor posibilidad de defraudación tributaria. Las personas que deberían pagar una mayor cuota tributaria, son las que tienen mayores medios para evitar la reducción económica que supone para sus patrimonios y ganancias la liquidación de tributos en el sistema fiscal español.

El delito contra la Hacienda Pública, sigue siendo una contingencia vigente en el sistema tributario español, por lo que, es necesario seguir mejorando el control del fraude fiscal.

La existencia y aplicación de atenuantes muy cualificados por presentar los acusados escritos de conformidad o por el pago de las cuotas eludidas, son una gran motivación para que las personas investigadas por delitos penales por fraude fiscal, no lleguen a plantear una sólida defensa, pues el coste de oportunidad de pleitear en estos casos, no es rentable para la mayoría de ellas. La entrada efectiva en prisión no se ve ejecutada en la mayoría de controversias por delitos contra la Hacienda Pública en las que hay atenuantes por reparación de daños.

Importante aspecto a tener en cuenta es si un delito que se produce por ocultación de rendimientos se repara con el pago de las cuotas supuestamente eludidas. El impago de impuestos es una cuestión distinta a la ocultación o elusión así, contra el impago la AEAT tiene otros medios para penalizarlo, como los embargos preventivos.

Los objetivos de este trabajo se han conseguido, pues se ha realizado una aproximación al fraude fiscal, tanto cualitativamente como cuantitativamente, se ha analizado la figura de la simulación en diversas controversias entre personas físicas y la AEAT y, por último, a través de los distintos hechos probados de los casos analizados, se ha estudiado la intencionalidad del fraude fiscal.

De los antecedentes analizados, además de la presencia de la figura del atenuante por reparación de daños, cabe destacar, la variedad de impuestos en la que incurren para consumar el delito contra la Hacienda Pública, pues este delito, a diferencia de la mayoría, es un precepto penal en blanco. Para tener conocimiento de cuando una persona está eludiendo más de 120.000 euros en cuotas de un tributo, hay que examinar las leyes y reglamentos que regulan dicho determinado impuesto.

Los futbolistas profesionales, son uno de los grupos con mayor negocio en la cesión de sus derechos de imagen, pues como indica Aparicio de Lázaro (2019), el fútbol es un negocio que mueve un volumen monetario muy elevado, y, por tanto, tiene un impacto notorio en la recaudación tributaria.

El fútbol es sin lugar a dudas, el deporte más seguido en España, por tanto, muchos residentes en territorio español, encuentran en los futbolistas referentes para sus vidas diarias. El modo de actuar de estos deportistas de élite tiene influencia directa en la sociedad. Si ellos predican con la búsqueda constante de

elusión de impuestos, hay más probabilidades de que los ciudadanos se unan a este tipo de prácticas, de ahí, la importancia de mantener un sistema legal y tributario que luche contra ocultación de declaraciones de rentas.

Especial mención merecen los siguientes casos recientes de supuestos delitos contra la Hacienda Pública:

- Controversia de Andrés Iniesta: ante reclamaciones de la AEAT por cuantías de IRPF correspondiente a los ejercicios 2010-2015, el futbolista “Iniesta gana dos pleitos millonarios y se libra de pagar cuatro millones a Hacienda” (Theobjective, 2024).
- Pleito de Xavi Hernández: ha quedado absuelto por ahora, de delitos fiscales, pero su caso irá al Tribunal Supremo. Así lo indica la prensa “Xavi irá al Tribunal Supremo por un pulso millonario con Hacienda” (el Periódico de España, 2023).
- Caso de Ancelotti: el Ministerio Fiscal pide cuatro años y nueve meses de prisión por eludir cuotas impositivas en materia de IRPF, por rendimientos derivados de la cesión de derechos de imagen de los ejercicios económicos 2014 y 2015. (El Confidencial, 2024).

Estos tres casos mencionados, siguen una línea de actuación similar a los analizados en profundidad. Las controversias entre figuras influyentes en el mundo del fútbol y la AEAT por la tributación de los derechos de imagen, siguen surgiendo.

Dentro de este marco, la simulación empresarial es la figura más empleada para eludir impuestos, principalmente por derechos de imagen. Con el caso de Xabi Alonso se ha generado una valiosa jurisprudencia en esta materia, pues la falta de infraestructuras, era un aspecto que se relacionaba con la simulación empresarial. Para gestionar unos derechos de imagen no son necesarias estructuras productivas típicas de otros sectores, pues los derechos de imagen son un producto intangible que no requieren ningún tipo de modificación para obtener valor, simplemente se requiere explotar dichos derechos y negociar con otras sociedades interesadas en dicha imagen.

El pleito de Xabi Alonso, además ha servido de motivación para que otros futbolistas que creen en su inocencia, se defiendan ante los órganos jurisdiccionales, con el coste de oportunidad que esto supone. Por un lado, con la no aplicación de atenuantes por reparación de daños, hay un mayor riesgo de obtener entrada en prisión efectiva y una multa que alcance el 100% de las cuotas supuestamente eludidas. Por otro lado, la imagen de estos deportistas de élite se

ve afectada por estar inmersos en un proceso judicial, pues la prensa hace especial seguimiento a este tipo de casos.

Para finalizar, con el caso Xabi Alonso, en la realización de este trabajo, se partía de dos hipótesis iniciales, que la absolución de Xabi Alonso se debía a la libertad contractual y a la no ocultación de los rendimientos realmente obtenidos.

En cuanto a la primera de las hipótesis, la libertad de negociación de contratos es una de las claves de su no condenación, el hecho de que se acogiese a un sistema de tributación que desde el convencimiento de que era legal, le era más ventajoso, se debe a que tenía y tiene plena libertad para ceder sus derechos de imagen a aquella persona física o jurídica que considere más conveniente, siempre que sea acorde a la legalidad. Esta idea inicial, por tanto, era correcta.

Por otro lado, la no ocultación de rendimientos, es otro aspecto imperativo en este caso, pues el delito contra la Hacienda Pública tiene su principal origen en la ocultación o falsedad para evitar la declaración de tributos, en esta controversia, el discurso se centra en si hubo una simulación que, en consecuencia, buscarse falsear la realidad contractual entre las partes para obtener unas condiciones fiscales más beneficiosas. La revelación de los rendimientos que obtuvo, es sin duda, un indicativo de que Xabi Alonso no actuó con intención defraudatoria.

Para concluir, el delito fiscal, no sólo tiene consecuencias para la persona que lo comete por las sanciones y penas a las que se expone. Tiene un impacto negativo para todos los ciudadanos del país en concreto, en este caso España, pues el dinero que se deja de ingresar por la elusión de impuestos, aunque posteriormente se descubra el fraude, causa un perjuicio económico al presupuesto que tiene el Estado para determinados ejercicios económicos, pues los impuestos son la principal fuente de financiación del Estado.

Para vivir en una sociedad civilizada, los impuestos son el precio que pagamos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2023). *Control del fraude tributario y aduanero: principales magnitudes 2022*. [Agencia Tributaria: Cuadro nº 31. Control del fraude tributario y aduanero: principales magnitudes](#)

- Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2021). *Control del fraude tributario y aduanero: principales magnitudes 2020*. [Agencia Tributaria: Cuadro nº 30. Control del fraude tributario y aduanero: principales magnitudes](#)
- Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2019). *Control del fraude tributario y aduanero: principales magnitudes 2018*. [Agencia Tributaria: Cuadro nº 30. Control del fraude tributario y aduanero: principales magnitudes](#)
- Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2017). *Control del fraude tributario y aduanero: principales magnitudes 2016*. [Agencia Tributaria: Cuadro nº 18. Control del fraude tributario y aduanero: principales magnitudes](#)
- Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2015). *Control del fraude tributario y aduanero: principales magnitudes 2014*. [Agencia Tributaria: Cuadro nº 20. Control del fraude tributario y aduanero: principales magnitudes](#)
- Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2013). *Control del fraude tributario y aduanero: principales magnitudes 2012*. [Agencia Tributaria: 3.1.1. Control selectivo e investigación](#)
- Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2023). *Recaudación tributaria 2022*. [Agencia Tributaria: Cuadro nº 1. Recaudación tributaria](#)
- Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2021). *Recaudación tributaria 2020*. [Agencia Tributaria: Cuadro nº 1. Recaudación tributaria](#)
- Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2019). *Recaudación tributaria 2018*. [Agencia Tributaria: Cuadro nº 1. Recaudación tributaria](#)
- Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2017). *Recaudación tributaria 2016*. [Agencia Tributaria: Cuadro nº 1. Recaudación tributaria](#)
- Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2015). *Recaudación tributaria 2014*. [Agencia Tributaria: Cuadro nº 1. Recaudación tributaria](#)
- Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2013). *Recaudación tributaria 2012*. [Agencia Tributaria: 2.1. Recaudación tributaria bruta](#)
- Agencia Estatal de la Administración Tributaria. (2020). *Relación de países y territorios calificados como paraísos fiscales en el Real Decreto 1080/1991, de 5 de julio*. [Agencia Tributaria: Relación de países y territorios calificados como paraísos fiscales en el Real Decreto 1080/1991....](#)
- Aparicio de Lázaro J.R. (2019). *El régimen tributario del Fútbol en España*. [El régimen tributario del fútbol en España - Dialnet \(unirioja.es\)](#)
- Biografías y vidas. (s.f). Cristiano Ronaldo. [Biografia de Cristiano Ronaldo \(biografiasyvidas.com\)](#)
- Biografías y vidas. (s.f). Lionel Messi. [Biografia de Lionel Messi \(biografiasyvidas.com\)](#)
- Biografías y vidas. (s.f). Lola Flores. [Biografia de Lola Flores \(biografiasyvidas.com\)](#)
- Biografías y vidas. (s.f). Shakira. [Biografia de Shakira \(biografiasyvidas.com\)](#)
- Cambioeuro. (s.f). Convertidor de pesetas a euros. Recuperado el 5 de febrero de 2024. [Convertidor Pesetas a Euros \(EUR/ESP\) - cambioeuro](#)

- Choza Cordero, A y Rizo León, A. (2020). *Reparación del daño en los delitos contra la hacienda pública: atenuante simple o atenuante muy cualificada*. [reparacion-del-dano-en-los-delitos-contra-la-hacienda-publica-atenuante-simple-o-atenuante-muy-cualificada-4133-6805-4819-v.1-618fc41d3781947582336.pdf \(cuatrecasas.com\)](https://cuatrecasas.com/reparacion-del-dano-en-los-delitos-contra-la-hacienda-publica-atenuante-simple-o-atenuante-muy-cualificada-4133-6805-4819-v.1-618fc41d3781947582336.pdf)
- Cisneros González, J.M. (2019). *¿Es la sentencia del caso "Xabi Alonso" el fin del delito fiscal para el mundo del fútbol?* <https://elderecho.com/la-sentencia-del-caso-xavi-alonso-fin-del-delito-fiscal-mundo-del-futbol>
- Colina Ramírez, E.I. (2010). *La defraudación tributaria en el Código penal español (análisis jurídico-dogmático del art. 305 CP)*. [E Libro](#)
- Conceptosjurídicos.com. (s.f.). *Non bis in idem: ¿En qué cosiste este principio?* [\[Actualizado 2024 \] \(conceptosjuridicos.com\)](#)
- Constitución Española. Boletín Oficial del Estado 311, de 29 de diciembre de 1978. [BOE-A-1978-31229 Constitución Española](#).
- De la Torre Díaz, F. (2022). *¿Hacienda somos todos?*. Debate.
- Diccionario jurídico online. 28 de julio de 2020. Cuota tributaria. Recuperado en 10 de febrero de 2024. [Cuota Tributaria - Diccionario Jurídico Online \(leyderecho.org\)](#)
- Diccionario panhispánico del español jurídico. (s.f.). Atenuante. Recuperado en 24 de febrero de 2024. [Definición de atenuante - Diccionario panhispánico del español jurídico - RAE](#)
- Diccionario panhispánico del español jurídico. (s.f.). Derecho a la propia imagen. Recuperado en 4 de enero de 2024. <https://dpej.rae.es/lema/derecho-a-la-propia-imagen>
- Diccionario panhispánico del español jurídico. (s.f.). Offshore. Recuperado en 5 de enero de 2024. <https://dpej.rae.es/lema/offshore>
- Diccionario panhispánico del español jurídico. (s.f.). Paraíso fiscal. Recuperado en 5 de enero de 2024. <https://dpej.rae.es/lema/para%C3%ADso-fiscal>
- Economiapedia. (s.f.). *Curva de Laffer*. [Curva de Laffer - Definición y ejemplos \(economiapedia.com\)](#)
- El Confidencial. (2024). *La Fiscalía pide 4 años y 9 meses de prisión para Ancelotti por defraudar un millón a Hacienda*. [¿Por qué la Fiscalía pide a Carlo Ancelotti 4 años y 9 meses de prisión por el fraude de un millón de euros a Hacienda? \(elconfidencial.com\)](#)
- El Periódico de España. (2023). *Xavi irá al Tribunal Supremo por un pulso millonario con Hacienda*. [FC BARCELONA | Xavi irá al Tribunal Supremo por un pulso millonario con Hacienda \(epe.es\)](#)
- Espínola, J. P. S. (s.f.). *Método inductivo: qué es, características y ejemplos*. Enciclopedia Humanidades. <https://humanidades.com/metodo-inductivo/>
- Infobae. (2020). *Todos los títulos de Javier Mascherano, uno de los futbolistas argentinos más ganadores de la historia*. [Todos los títulos de Javier Mascherano, uno de los futbolistas argentinos más ganadores de la historia - Infobae](#)
- Laffer, A.B, Domitrovic, B y Sinquefield, J.C. (2022). *Taxes Have Consequences: An Income Tax History of the United States Hardcover*. Post Hill Press.

Ley 48/1985, de 27 de diciembre, de Reforma parcial del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Boletín Oficial del Estado 312, de 30 de diciembre de 1985. [BOE-A-1985-26892 Ley 48/1985, de 27 de diciembre, de Reforma parcial del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas.](#)

Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal. Boletín Oficial del Estado 281, de 24 de noviembre de 1995. [BOE-A-1995-25444 Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.](#)

Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria. Boletín Oficial del Estado 302, de 18 de diciembre de 2003. [BOE-A-2003-23186 Ley 58/2003, de 17 de diciembre, General Tributaria.](#)

Ley 35/2006, de 28 de noviembre, del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y de modificación parcial de las leyes de los Impuestos sobre Sociedades, sobre la Renta de no Residentes y sobre el Patrimonio. Boletín Oficial del Estado 285, de 29 de noviembre de 2006. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2006-20764>

Martinez Hornero, Fco Javier. (2021). *Delitos fiscales (de los) famosos*.

Martínez Sánchez, A.L. (2023). *¿Qué diferencia hay entre la deducción fiscal y la exención fiscal? :Qué diferencia hay entre la deducción fiscal y la exención fiscal?* (ineaf.es)

Memorias del fútbol. (s.f). *Biografía Xabi Alonso*. [Biografía Xabi ALONSO - El Maestro de los Maestros \(memoriasdelfutbol.com\)](#)

Millás, J. (2013). Luis Roldán, el rostro de la corrupción: "Y sí, delinqui". *El País 'Caso Roldán': Luis Roldán, el rostro de la corrupción: "Y sí, delinqui"* | Política | EL PAÍS (elpais.com)

Ramírez Gómez, S. (2018). *Del caso Lola Flores al caso Leo Messi: la conflictiva relación de artistas y deportistas con la Agencia Estatal de Administración Tributaria*. [Del caso Lola Flores al caso Leo Messi : la conflictiva relación de artistas y deportistas con la Agencia Estatal de Administración Tributaria : lección inaugural curso académico 2018-2019 \(uhu.es\)](#)

Real Academia Española. (s.f.). Impuesto. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 4 de enero de 2024. <https://dle.rae.es/impuesto>

Sport. (s.f). Adriano Correia. [Adriano Correia - Todo sobre el lateral del FC Barcelona \(sport.es\)](#)

TheObjective. (2024). *Iniesta gana dos pleitos millonarios y se libra de pagar cuatro millones a Hacienda*. [Iniesta gana dos pleitos millonarios y se libra de pagar cuatro millones a Hacienda \(theobjective.com\)](#)

Vanity Fair. (2019). *Emilio Cuatrecasas, el gran "fichador" de la abogacía española*. [Emilio Cuatrecasas, el gran "fichador" de la abogacía española" | Vanity Fair \(revistavanityfair.es\)](#)

Vendrell Cervantes , C. (2015). *El mercado de los derechos de imagen*. [Thomson Reuters ProView - El mercado de los derechos de imagen \[El consentimiento o autorización para la intromisión en los derechos de la personalidad y la transmisión de derechos de imagen\]. 1ª ed., diciembre 2014 \(openathens.net\)](#)

Westreicher, G. (2019). *Elusión fiscal* . [Elusión fiscal - Definición, qué es y concepto | Economipedia](#)

Westreicher, G. (2022). *Tasa impositiva*. [Tasa impositiva - Qué es, definición y concepto \(economipedia.com\)](https://www.economipedia.com/tasa-impositiva-que-es-definicion-y-concepto.html)

10. JURISPRUDENCIA

- STS 9824/1990, sala de lo Penal, de 27 de diciembre de 1990.
- STS 374/2017, sala de lo Penal, de 24 de mayo.
- STS 4320/2023 sala de lo Penal de 24 de octubre.
- S. TSJ 223/2021 de Madrid sala de lo Civil y de lo Penal de 29 de junio.
- SAP de Madrid 75/1998 de 24 de febrero.
- SAP de Barcelona 31/2016 de 21 de enero.
- SAP de Barcelona 110/15 de 2016 de 5 de julio.
- SAP de Madrid 672/2019 de 25 de noviembre.
- SAP de Madrid 53/2019 de 22 de enero.
- SAP de Barcelona 351/2019 de 4 de junio.
- SAP de Madrid 177/2021 de 8 de abril.
- SAP de Barcelona 11349/2023 de 20 de noviembre.

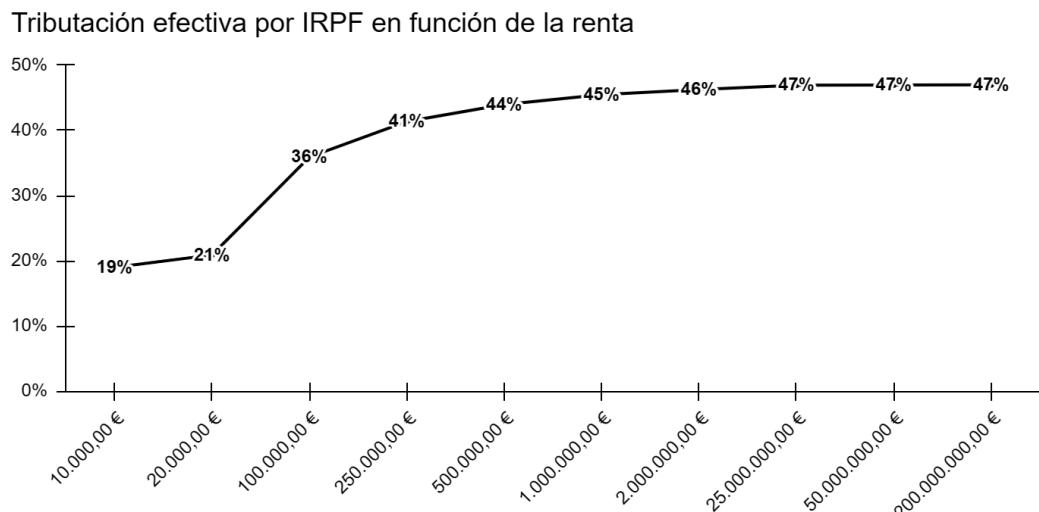
ANEXO I.

ANÁLISIS DE LA TRIBUTACIÓN EFECTIVA DE RENTAS POR IRPF

Uno de los elementos más importantes a la hora de analizar el nivel de fraude fiscal de un país, es su tipo impositivo y el sistema de tributación del país.

En España, el impuesto más recaudatorio es el IRPF, teniendo en cuenta que este tributo ha sido el más analizado en el presente trabajo, se va a determinar la tributación efectiva con los tipos impositivos actuales por IRPF en España, para ello se tomarán como referencia diez rentas diferentes, para estudiar la evolución del tipo impositivo efectivo en función de las mismas.

Figura 7
Análisis de la Tributación Efectiva por IRPF en Función de la Renta Obtenida



Nota. La tributación efectiva aumenta considerablemente en el tramo de rentas entre diez mil euros y doscientos cincuenta mil euros, a partir de rentas de dos millones de euros o más, la tributación efectiva es casi fija, esto se debe a que el sistema tributario español no mantiene el criterio de recaudación proporcional a partir de un determinado nivel de renta, pues los tipos máximos del IRPF, se fijan para rentas que superen los trescientos mil euros, no existiendo un tipo superior a este.

Evitar pagar directamente más del 40% de las rentas obtenidas, es una de las mayores motivaciones de las personas que obtienen rentas elevadas para evadir impuestos.

Fuente: elaboración propia.

Análisis de la política de promoción y defensa de la competencia en la República Dominicana, 2025

Analysis of Competition Promotion and Defense Policy in the Dominican Republic in Dominican Republic, 2025

Santa Medina Santana

Economista con formación en análisis de datos y políticas públicas. Graduada de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD), Máster en Economía Aplicada por la Universidad Iberoamericana (UNIBE) y Máster en Consultoría Económica y Análisis Aplicado por la Universidad de Sevilla.

Resumen:

Este artículo examina la política de competencia en la República Dominicana, evaluando su efectividad en diversos sectores económicos. El mismo, inicia con un análisis de la estructura productiva del país mediante indicadores como el PIB, el empleo y el entorno empresarial. Luego, profundiza en la Ley 42-08, que regula las prácticas del mercado, y en el papel de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, institución responsable de su aplicación. A través de estudios de caso en sectores como el cervecero, transporte y farmacéutico, se identifican tendencias y desafíos. Asimismo, se compara la legislación dominicana con la de otros países para evaluar su posición internacional y proponer mejoras al marco regulatorio según las buenas prácticas. Entre los desafíos destacan la falta de cultura en promoción y defensa de la competencia y la fragmentación de políticas regulatorias. No obstante, se han logrado avances significativos en la implementación de la Ley.

Palabras clave: Competencia, Regulación, Legislación, PROCOMPETENCIA, prácticas anticompetitivas.

Clasificaciones JEL: L40, L41, L42, K21, O54, D43, H11.

Abstract

This article analyzes competition policy in the Dominican Republic, assessing its effectiveness across various economic sectors. It begins by examining the country's productive structure through key indicators such as GDP, employment, and the business environment.

It then explores Law 42-08, which regulates market practices, and the role of the Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, the institution responsible for its enforcement. Through case studies in industries like brewing, transportation, and pharmaceuticals, it identifies trends and challenges. Additionally, Dominican legislation is compared to that of other countries to evaluate its international standing and propose regulatory improvements based on best practices. Key challenges include a lack of awareness regarding competition promotion and defense, as well as fragmented regulatory policies. Nevertheless, significant progress has been made in implementing and enforcing the law.

Key words: Competition, Regulation, Legislation, PROCOMPETENCIA, Anti-competitive practices.

JEL Classifications: L40, L41, L42, K21, O54, D43, H11.

1. INTRODUCCIÓN

La economía de la República Dominicana ha mantenido un crecimiento sostenido en las últimas décadas, consolidándose como una de las más dinámicas del Caribe y América Latina (Grupo Banco Mundial & CEPAL, 2024). No obstante, este avance no ha estado exento de desafíos estructurales que ralentizan su pleno desarrollo, tales como la generación de empleo de calidad, el fortalecimiento de la competitividad y la diversificación productiva. En este escenario, resulta fundamental contar con un marco regulador que no solo fomente la competencia, sino que también garantice la eficiencia y equidad en los mercados.

El país ha avanzado en esta materia con la promulgación de la Ley General de Defensa de la Competencia No. 42-08, concebida como un instrumento clave para regular las prácticas de mercado y atender las necesidades económicas nacionales. Además, su adopción se alineó con los compromisos internacionales adoptados, en particular el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA), cuyo impacto fue determinante en su implementación (Mateo Vásquez, 2024).

En este contexto, el presente estudio analiza de manera integral la política de competencia en la República Dominicana, evaluando su efectividad y aplicación en distintos sectores económicos. Para ello, en primer lugar, se contextualiza la estructura productiva del país a través del análisis de indicadores clave como el PIB, el empleo, la dinámica empresarial y el entorno de negocios, para comprender las condiciones en las que opera la regulación de la competencia y su incidencia en el desarrollo económico.

A continuación, se examina en detalle la Ley 42-08, abordando sus disposiciones, el papel de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (PROCOMPETENCIA) institución en la que recae la responsabilidad de

seguimiento y aplicación. Posteriormente, se presentan casos concretos que ilustran la implementación de la normativa, permitiendo identificar tendencias, desafíos y oportunidades de mejora. Finalmente, se compara la legislación dominicana en materia de competencia con la de otros países, con el propósito de evaluar su posicionamiento a nivel internacional y extraer lecciones que puedan contribuir a fortalecer el marco regulatorio nacional.

2. CONTEXTO Y DESEMPEÑO DE LA ECONOMÍA DOMINICANA

La República Dominicana es un país perteneciente a la región del caribe, con una superficie de 48.442,90 km² y una población de alrededor de 10,8 millones de personas según el último Censo Nacional de Población y Vivienda¹, que data del año 2022. Además, fue clasificada como una economía de *ingreso mediano alto*, según los datos del Banco Mundial a 2023, (Nahamed, Van-Rompaey, & Metreau, 2024).

En cuanto a su desempeño económico, los datos de la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) que publica el Banco Central de la República Dominicana (BCRD), han mostrado, que el país cuenta con un crecimiento sólido en los años analizados, reflejando una economía en expansión o emergente acompañada de contracciones, producto del impacto de las crisis externas e internas.

Gráfico 1. Tasa de crecimiento (%) del Producto Interno Bruto de la República Dominicana 2008-2023*



Fuente: elaboración propia con Datos del Banco Central de la República Dominicana.

*Nota: tasa crecimiento acumulada último trimestre de cada año.

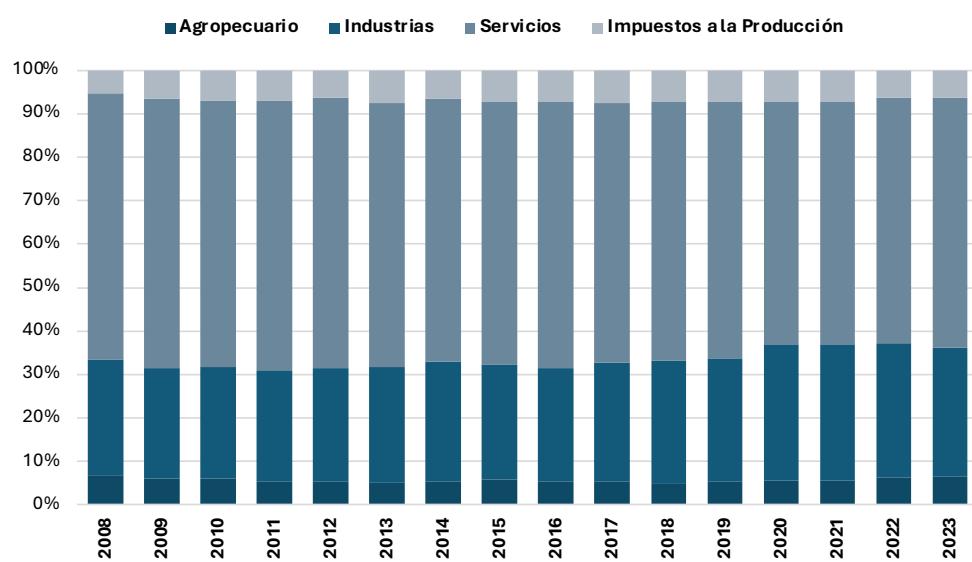
¹ Informaciones de la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE) de la República Dominicana.

En ese sentido, la gráfica del **Gráfico 1** refleja como la contracción en el 2020 fue de un -6,7%, a raíz del COVID-19, que colocó al país y al mundo en una encrucijada y afectó gran parte de la cadena de producción mundial y nacional.

En lo que concierne a los sectores más relevantes, el crecimiento económico ha sido impulsado principalmente por el sector servicios, con una participación que supera el 55% del PIB; destacándose las actividades del turismo y el comercio, **Gráfico 2**. A esto se suman las industrias, que incluyen la explotación de minas, canteras y manufactura, así como las zonas francas, mientras que el sector agropecuario ha tenido un papel más modesto pero estable en el tiempo.

Esta estructura productiva le ha permitido a la economía dominicana mantener un buen dinamismo económico, incluso cuando ha sido afectada por las crisis.

Gráfico 2. Participación porcentual (%) principales componentes del PIB de la República Dominicana 2008-2023*



Fuente: elaboración propia con Datos del Banco Central de la República Dominicana.

*Nota: participación porcentual acumulada último trimestre de cada año.

2.1. EMPLEO

En lo referente a los indicadores de empleo, el mercado laboral ha mostrado una tendencia positiva, pese a ciertas fluctuaciones. Según los datos publicados por el Banco Central de la República Dominicana (BCRD), la tasa de ocupación ha experimentado un crecimiento sostenido, pasando del 57,33 % en 2014 al 62,08 % en 2024. Este incremento se ha visto acompañado por una reducción de la tasa de desocupación, que descendió del 7,72 % en 2014 al 4,99 % en 2023, con un ligero repunte hasta el 5,26 % en 2024.

Tabla 1. Principales Indicadores del Mercado Laboral para personas de 15 años y más²

Año	Total Global de Participación	Tasa de Ocupación	Ocupación Formal	Ocupación Informal	Tasa de Desocupación	Tasa de Inactividad
2014	62,12	57,33	42,10	57,90	7,72	37,88
2015	61,69	57,75	42,15	57,85	6,38	38,31
2016	62,38	58,42	42,06	57,94	6,35	37,62
2017	62,06	58,89	41,32	58,68	5,10	37,94
2018	64,34	60,58	43,53	56,47	5,85	35,66
2019	65,35	61,53	45,24	54,76	5,85	34,65
2020	61,11	56,62	43,16	56,84	7,36	38,89
2021	64,16	59,60	41,86	58,14	7,10	35,84
2022	63,62	60,57	43,79	56,21	4,78	36,38
2023	64,91	61,67	43,24	56,76	4,99	35,09
2024	65,53	62,08	44,69	55,31	5,26	34,47

Fuente: elaborado con datos del BCRD a enero del año 2025.

No obstante, persiste un fenómeno muy interesante en torno al empleo: a pesar de los altos niveles de crecimiento económico registrados en la República Dominicana, el empleo informal sigue siendo considerablemente elevado, superando el 50% en el 2023 (Ramos & Javier, 2024). Este comportamiento refleja que, aunque la economía ha mantenido una expansión sostenida, una parte significativa de la población ocupada permanece fuera del sector formal.

2.2. ESTRUCTURA EMPRESARIAL DOMINICANA

En cuanto a la dinámica empresarial, la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) en enero de 2025 reportó un total de 342.474 empresas formales en el país, concentradas principalmente en los sectores de servicios (28,8%) y comercio (25,3%), que juntos representan más del 54% del tejido industrial.

Los datos también reflejan que el sector terciario domina la estructura económica, construcción (6,8%) y servicios de salud (6,4%). Por otro lado, los sectores productivos primarios y secundarios tienen una representación minoritaria, con manufactura en 4,7% y las actividades agrícolas por debajo del 2%, ver en **Tabla 2**.

² La “ocupación” y “desocupación” reportadas corresponden a la medición abierta de la ENCFT (BCRD). La desocupación ampliada incluiría también a los desalentados y Sub-ocupados, que no están contemplados en estas cifras.

Tabla 2. Cantidad de empresas formales según actividad económica, año 2024

Actividad Económica	Número de empresas	Porcentaje
Otros Servicios	98.636	28,8%
Comercio	86.752	25,3%
Alquiler de Viviendas	27.399	8,0%
Construcción	23.298	6,8%
Servicios de Salud	21.914	6,4%
Manufactura	16.236	4,7%
Transporte y Almacenamiento	14.251	4,2%
Hoteles, Bares y Restaurantes	13.440	3,9%
Intermediación Financiera, Seguros y Otras	12.320	3,6%
Administración Pública	7.744	2,3%
Servicios de Enseñanza	5.574	1,6%
Cultivos Tradicionales	3.881	1,1%
Comunicaciones	3.549	1,0%
Ganadería, Silvicultura y Pesca	2.238	0,7%
Electricidad, Gas y Agua	1.741	0,5%
Servicios Agropecuarios	1.692	0,5%
Cultivo de Cereales	1.492	0,4%
Explotación de Minas y Canteras	317	0,1%
Total general	342.474	100%

Fuente: elaborado con datos de la DGII a enero 2025.

Además, el tejido empresarial dominicano está dominado por las Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL), que representan el 45,9% de las empresas registradas en la DGII, seguido de un gran número que no tiene clasificación establecida (39%), ver **Tabla 3.**

Tabla 3. Cantidad de empresas registradas en la DGII según tipo de sociedad, año 2024

Tipo de Sociedad	Cantidad	Porcentaje
SRL	157.241	45,9%
Sin clasificación	133.419	39,0%
No Lucrativa Privada	13.592	4,0%
EMP India Respe Limitada-EIRL	9.604	2,8%
No Lucrativa Estatal	8.529	2,5%
Sociedad Anónima	4.298	1,3%
Empresa Extranjera	4.011	1,2%

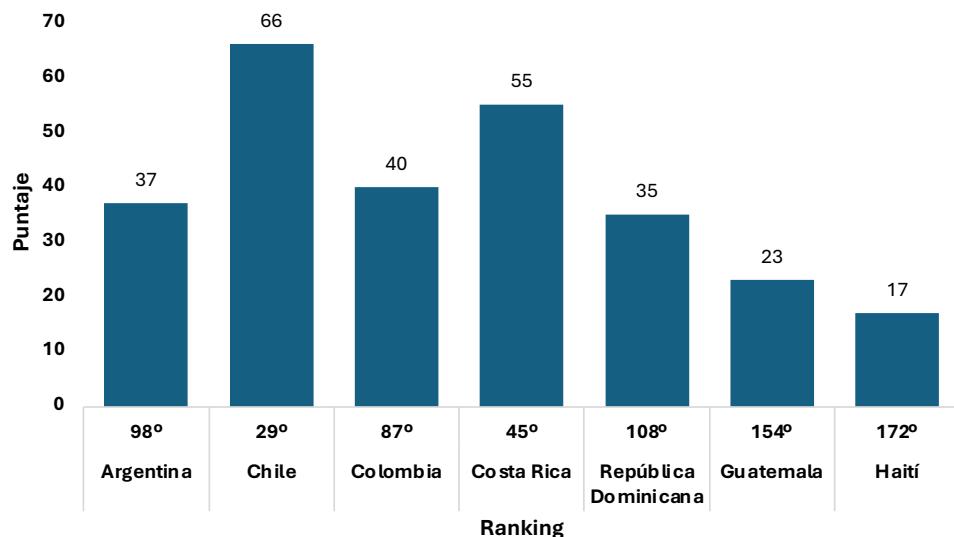
Tipo de Sociedad	Cantidad	Porcentaje
No Lucrativa Condominio	2.442	0,7%
Compañía Por Acciones	2.380	0,7%
Fideicomiso	1.693	0,5%
Sa Simplificada	1.672	0,5%
No Lucrativa Católica	1.440	0,4%
No Lucrativa Cooperativa	806	0,2%
Soc. Accidental O En PARTICIPAC	742	0,2%
Empresa Único Dueño	416	0,1%
Otras	189	0,1%
Total general	342.474	100%

Fuente: elaborado con datos de la DGII a enero 2025.

2.3. ENTORNO DE NEGOCIOS Y PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN

En el ámbito sociopolítico, la República Dominicana ha mostrado avances relevantes en la percepción de la corrupción, según el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) elaborado por Transparencia Internacional. Este indicador evalúa la opinión de expertos sobre los niveles de corrupción en el sector público, utilizando una escala que va de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción). Además, establece un ranking global que ordena a los países según su desempeño, donde el primer lugar corresponde al país percibido como menos corrupto y el último al más corrupto.

En 2023, el país alcanzó una puntuación de 35 en el IPC y se posicionó en el puesto 108 a nivel global, representando una mejora significativa respecto a años anteriores, cuando ocupaba el puesto 123 con una puntuación de 32. Este avance refleja un esfuerzo sostenido por mejorar la transparencia y combatir la corrupción en el país. Comparativamente, la República Dominicana supera a Guatemala (23 puntos) y Haití (17 puntos), mientras se acerca a México (31 puntos). Sin embargo, aún queda rezagada frente a países como Argentina (37 puntos), Colombia (40 puntos), Costa Rica (55 puntos) y Chile (66 puntos), tal como muestra el **Gráfico 3**.

Gráfico 3. Índice de percepción de corrupción (0-100) y ranking mundial, año 2023


Fuente: elaboración con datos de la Organización de Transparencia Internacional.

2.4. ESCENARIO BASE PARA LA ACTUACIÓN DE LA COMPETENCIA

Como se analizó en las secciones anteriores el desempeño de la competencia en la República Dominicana está influenciado por la estructura del tejido empresarial, la informalidad laboral y el entorno de inversión. Esta sección analiza estos factores para comprender el escenario en el que opera la Ley 42-08 y ofrecer una visión realista y llana de la situación.

Como se especificó en secciones anteriores, el contexto empresarial dominicano está marcado por una alta concentración de empresas en el sector servicios y comercio, representando conjuntamente más del 50% de las unidades productivas formales. Sin embargo, el mercado también se caracteriza por una alta proporción de empresas sin clasificación establecida (39%), lo que limita la transparencia y dificulta la evaluación de la competencia en estos escenarios, que podrían estar muy vinculados a la economía informal.

Además, el predominio de Sociedades de Responsabilidad Limitada (SRL) da indicios de que existe una preferencia por estructuras empresariales más flexibles y con menor nivel de regulación frente a las sociedades anónimas. Esta configuración del tejido empresarial influye en el grado de competencia en los mercados, ya que la existencia de barreras de entrada y la falta de claridad en la estructura corporativa pueden favorecer prácticas de concentración económica o competencia desleal.

Por otro lado, el mercado laboral presenta otro desafío significativo, con una alta tasa de informalidad que se mantiene en torno al 55% en los últimos años, afectando la capacidad del Estado para regular y fiscalizar las actividades económicas. La persistencia de un gran número de trabajadores informales implica que muchas empresas operan fuera del régimen legal, lo que puede generar distorsiones en la competencia y dificultar la implementación efectiva de políticas de defensa de la competencia.

3. LEY 42-08 SOBRE LA DEFENSA DE LA COMPETENCIA

La promulgación de la Ley General de Defensa de la Competencia No. 42-08 respondió a la necesidad de adecuar el marco normativo de la República Dominicana a los compromisos adquiridos en el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA). Dado que este acuerdo exigía el fortalecimiento de las normas comerciales y la creación de mecanismos efectivos para garantizar mercados más competitivos y eficientes (Mateo Vásquez, 2024).

Previo a la aprobación, el debate sobre la defensa de la competencia en el país se limitaba al ámbito académico, sin una normativa concreta que regulara las prácticas anticompetitivas. En ese sentido, la Ley 42-08, promulgada el 16 de enero de 2008, llegó a establecer el marco legal para promover y garantizar la competencia efectiva en los mercados de bienes y servicios, con el objetivo de mejorar la eficiencia económica y generar beneficios directos para consumidores y empresas.

Además, la normativa reforzó el principio de libertad de empresa como un derecho fundamental, asignando al Estado la responsabilidad de garantizar las condiciones óptimas en los mercados y prevenir abusos de posición dominante o prácticas restrictivas de la competencia.

Para concluir esta sección, es preciso señalar que los primeros casos trabajados con base a la Ley 42-08, no ocurren hasta 9 años después (6 de enero de 2017), momento en el que se designó a la Directora Ejecutiva, es entonces, cuando se inician a ejercer las facultades pautadas por la ley y a evaluar las infracciones³.

³ El caso con el que la Ley 42-08 empezó a aplicarse fue con el del mercado de las cervezas (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2018).

4. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL Y FUNCIONES DE LA COMISIÓN NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA

La autoridad encargada de la aplicación y supervisión de esta ley es la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (PROCOMPETENCIA), un organismo descentralizado y autónomo, adscrito al Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (MICM). Es decir, esta institución cuenta con personalidad jurídica, independencia administrativa, técnica y financiera, esto le permite ejercer sus funciones con autonomía.

Tabla 4. Funciones de la Comisión de Defensa de la Competencia

Aspecto	Descripción
Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (PROCOMPETENCIA)	<p>Es la autoridad nacional de defensa de la libre competencia en la República Dominicana. Es un organismo descentralizado y autónomo, dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES.</p> <p>Tiene personalidad jurídica, plena capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, con patrimonio inembargable, independencia administrativa, técnica y financiera.</p>
Ley que la rige	Ley General de Defensa de la Competencia No. 42-08, promulgada el 16 de enero de 2008.
Atribuciones y funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Investigar y actuar de oficio en casos de violación a la ley. • Recibir denuncias de parte interesada. • Presentar acusaciones públicas para la imposición de sanciones administrativas. • Dirimir diferendos entre empresas, y entre empresas y sus clientes o usuarios. • Dictar resoluciones reglamentarias. • Imponer sanciones por faltas administrativas y decretar la suspensión de actos infractores. • Representar a la República Dominicana en negociaciones de acuerdos internacionales sobre defensa de la competencia.
Instituciones relacionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMES (MICM): órgano rector. • Congreso Nacional: nombra a los miembros del Consejo Directivo de una propuesta del Poder Ejecutivo. • Poder Ejecutivo: presenta candidatos para el Consejo Directivo. • Contraloría General de la República: fiscaliza a PROCOMPETENCIA.

Fuente: elaboración propia con base en la Ley 42-08.

4.1. SANCIONES Y PLAZOS

Entre las facultades que otorga la ley, se encuentra la imposición de sanciones por prácticas anticompetitivas, estas sanciones se calculan en función del salario mínimo nacional, con la instauración de montos mínimos y máximos. Además, se consideran criterios como la modalidad y el alcance de la restricción de la competencia, la dimensión del mercado afectado, el impacto sobre competidores y consumidores, la premeditación, la participación del agente económico, la duración de la infracción y la reincidencia.

De forma específica:

- Para resolver sobre la admisión o inadmisión de un caso, el Consejo Directivo dispone de un *plazo máximo de treinta (30) días hábiles*, teniendo en cuenta si se han aportado los antecedentes necesarios.
- Una vez que las partes han depositado sus escritos, el Consejo Directivo tiene un *plazo máximo de cuarenta y cinco (45) días hábiles para dictar su resolución*. Este plazo comienza a correr una vez finalizado el plazo otorgado a las partes para depositar los escritos justificativos de conclusiones.

Además, los plazos para las partes incluyen:

- El artículo 44 de la Ley núm. 42-08, en su literal b, establece un *plazo de veinte (20) días hábiles* para que el agente económico presuntamente responsable deposite su escrito de contestación con sus argumentos y medios de defensa.
- Despues de concluida la fase de instrucción de medios probatorios, se otorga un *plazo de 10 días* al agente económico investigado para que presente sus alegatos.
- En caso de retardo en el pago de la multa impuesta, se aplicará un *3% de interés mensual*, según el artículo 61 párrafo IV de la Ley núm. 42-08.

La **Tabla 5** contiene un resumen de esta información:

Tabla 5. Plazos y sanciones de la Ley 42-08

Tema	Especificación
Plazos	<p>Duración máxima del procedimiento administrativo sancionador: 12 meses, durante los cuales la Dirección Ejecutiva debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Instruir y remitir el expediente al Consejo Directivo para su resolución, o 2) Desestimar el proceso de investigación.
Multas	<ul style="list-style-type: none"> • Por incurrir en prácticas anticompetitivas (artículo 6): multas mínimas equivalentes a 30 veces el salario mínimo, hasta un máximo de 3.000 veces el salario mínimo. • Por proporcionar información falsa a la Comisión: multa equivalente a un mínimo de 50 veces el salario mínimo y un máximo de 200 veces el salario mínimo.
Reincidencia	<p>En caso de reincidencia, se podrá imponer una multa adicional equivalente hasta el doble de la que corresponda.</p>

Fuente: elaboración propia con datos de la Ley 42-08.

** Al momento de realizar esta investigación: el salario mínimo era de RD\$ 19.352,50⁴ (301,35 euros aproximadamente).

Es importante destacar que PROCOMPETENCIA utiliza otros criterios para determinar la gravedad de la infracción e imponer las sanciones, de acuerdo con el artículo 62 de la ley, entre ellas, la dimensión del mercado afectado, la premeditación e intencionalidad, la duración de la infracción y/o la reincidencia y antecedentes del infractor, entre otros.

5. CASOS DE ESTUDIO: APLICACIÓN DE LA LEY 42-08

En la aplicación de la Ley 42-08 algunos casos han sentado las bases para establecer precedentes y arrojar mayor luz a la sociedad y empresarios sobre su interpretación.

5.1. MERCADO DE LAS CERVEZAS

Uno de los casos más emblemáticos fue el estudio del mercado cerveceros tras la fusión entre Cervecería Nacional Dominicana (CND) y AmBev (anteriormente Companhia de Bebidas Das Americas-AMBEV). En el cual se analizaron los efectos de concentración económica en un mercado altamente relevante para los consumidores dominicanos. En 2018, la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia multó a la CND por abusar de su posición dominante en el mercado nacional en violación al artículo 6.

⁴ Dato de la Tesorería de la Seguridad Social (TSS), última actualización febrero 2024.

En ese sentido, el estudio realizado por Aristy-Escudar (2020), fue el precedente para la aplicación de la sanción impuesta a Cervecería Nacional Dominicana (CND-AmBev), al evidenciar una concentración casi monopólica en el mercado cervecer. Desde 2012, la empresa controlaba aproximadamente el 99 % del mercado cervecer nacional, lo que generó preocupaciones sobre posibles prácticas anticompetitivas y motivó la aplicación de la Ley 42-08. Este nivel de concentración se reflejó en varios indicadores:

- En 2014, el Índice Herfindahl-Hirschmann (HHI) del mercado de cerveza alcanzó los 9.828 puntos, lo que indica que el mercado es casi un monopolio.
- La fusión de CND y AmBev permitió a Cervecería Nacional Dominicana recuperar la participación de mercado que tenía en el año 2000, que era del 98%.
- La marca Presidente era la más importante, con una cuota de mercado del 77%, seguida por Brahma (15%) y Bohemia (6%).
- La producción contaba con el 98% del mercado, y las cervezas importadas satisfacían el 2%. La CND representa prácticamente la totalidad del mercado local (98%) más un punto porcentual del mercado importado, alcanzando el 99% del mercado de cerveza de la República Dominicana.
- En términos de empresas distribuidoras, el 99,1% del mercado de cerveza estaba representado por la Cervecería Nacional Dominicana. MercaSID (Miller) y United Brands (Heineken, Coors) apenas representaban el 0,3% cada una.

Este caso además sentó las bases al estudio de otros mercados que estaban bajo la lupa de la sociedad, dado que la sanción impuesta a la *Cervecería Nacional Dominicana*, (considerada marca país), envió un mensaje contundente al entorno empresarial e inversionistas, de que existe un régimen de consecuencia por las malas prácticas.

5.2. MERCADO DE TRANSPORTE

El caso sobre las condiciones de competencia en el mercado del transporte terrestre surgió a raíz de la Sentencia núm. 00416-2016 del Tribunal Superior Administrativo (TSA), que evidenció prácticas anticompetitivas en el sector. Históricamente, el mercado estaba fragmentado entre varias entidades reguladoras, lo que generaba conflictos de competencia y falta de supervisión. Tales como: la Oficina Técnica de Transporte Terrestre (OTTT), la Autoridad

Metropolitana de Transporte (AMET), y otros organismos municipales y sectoriales. Esto generaba solapamiento de facultades y funciones, afectando a su vez la supervisión (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2017).

El análisis realizado en el 2017, se identificó que sindicatos y federaciones controlaban las rutas y limitaban la entrada de nuevos operadores, generando un mercado altamente restringido. Además, la inelasticidad de la demanda impedía a los consumidores acceder a mejores opciones, consolidando el dominio sindical. También se documentaron prácticas anticompetitivas como la exclusión de nuevos competidores mediante bloqueos y amenazas.

En respuesta, el TSA ordenó la liberalización del transporte, eliminando barreras de entrada y exigiendo una mayor supervisión estatal para evitar monopolios y fomentar condiciones de mercado más equitativas. A raíz de estas decisiones, surgió la Ley núm. 63-17 en 2017 que centralizó la regulación, facultando al Instituto Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (INTRANT), institución dependiente del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2017).

5.3. FARMACÉUTICAS

Otro caso significativo fue el análisis del mercado farmacéutico en 2020, que culminó con la Resolución Núm. 010-2021⁵, emitida por el Consejo Directivo de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. Dicha resolución sancionó a cuatro empresas por prácticas anticompetitivas.

En este caso, las empresas sancionadas (Profarma Internacional, S.R.L.; Sued & Fargesa, S.R.L.; Mercantil Farmacéutica, S.A.; y J. Gassó Gassó, S.A.S.) fueron encontradas culpables de fijar precios de manera indirecta, mediante porcentajes máximos de descuento, y de manera directa, al acatar coordinadamente los precios sugeridos por el productor GlaxoSmithKline (GSK). Como resultado, fueron sancionadas por violar el artículo 5, literal a), de la Ley núm. 42-08, al comprobarse que acordaron fijar los precios de ciertos medicamentos, incluidos analgésicos y antígripales de la marca Winasorb.

⁵ La resolución: “Que decide sobre el procedimiento administrativo sancionador iniciado mediante la Resolución núm. 003-2019 del Consejo Directivo de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (Pro-Competencia), con motivo de la observación de indicios razonables de prácticas contrarias a la Ley General de Defensa de la Competencia, núm. 42-08 por parte de los agentes económicos Profarma Internacional, S.R.L., Sued & Fargesa, S.R.L., J. Gassó Gassó, S.A.S. y Mercantil Farmacéutica, s.a., consistentes en la realización de prácticas concertadas y acuerdos anticompetitivos en la comercialización, venta y/o distribución de medicamentos de la marca GlaxoSmithKline (GSK) en la República Dominicana.”

La investigación también reveló que estas empresas habían incurrido en acuerdos para fijar precios y limitar el acceso a medicamentos genéricos, afectando tanto a los consumidores como al sistema de salud pública.

Las sanciones no solo incluyeron multas, sino también medidas correctivas para prevenir futuras prácticas anticompetitivas. Para garantizar estos objetivos, la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia recomendó medidas para promover mayor transparencia y competitividad, asegurando así precios más accesibles para los consumidores a través de la Resolución Núm. 010-2021.

5.4. ASEGURADORAS, SECTOR RONERO Y OTROS

Además de los casos previamente analizados, la Comisión ha estudiado distintos sectores económicos en los que se han identificado posibles prácticas anticompetitivas. Entre ellos, se encuentran la industria gasolinera, el procesamiento de pagos bancarios, el mercado de las aseguradoras y los fondos de pensiones privados (Comisión Nacional de Defensa de la Competencia, 2020), el sector ronero, entre otros. En estos mercados, se han investigado desde acuerdos de fijación de precios hasta actos de competencia desleal y uso indebido de signos distintivos por parte del empresariado.

Para más información, en la **Tabla 6** siguiente se presenta un resumen de los principales casos trabajados e investigados en diferentes sectores importantes para la economía dominicana.

Tabla 6. Resumen casos trabajados/investigados por PROCOMPETENCIA

Caso	Artículos Violentados	Empresas Involucradas	Número de Expediente/Resolución	Fecha del Caso/ Fecha publicación	Observaciones	Sanciones/Impacto
Prácticas Anticompetitivas en mercado de Cervezas.	Art. 6 de la Ley 42-08	Cervecería Nacional Dominicana (CND)-AmBev vs. importadores (Heineken/United Brands)	RESOLUCIÓN NÚM. 018-2018 / DE-001-2017	14 de septiembre, 2018 28 de julio, 2020	Se observaron indicios razonables de abuso de posición dominante por parte de CND en producción, comercialización y distribución de cerveza. Los competidores denunciaron que CND-AmBev retiraba cervezas Heineken de los puntos de venta y las sustituía por Presidente.	Multa de USD 842.000 (RD\$46 millones).
Cártel en el Sector Farmacéutico	Art. 5 de la Ley 42-08	Profarma Internacional, S.R.L., Sued & Fargesa, S.R.L., J. Gassó Gassó, S.A.S., y Mercantil Farmacéutica, S.A.	Resolución Núm. 010-2021	25 de junio, 2021	Investigación sobre acuerdos entre distribuidores para fijar precios y limitar acceso a medicamentos genéricos.	Profarma Internacional: 315 salarios mínimos. Sued & Fargesa: 281 salarios mínimos. Mercantil Farmacéutica: 167 salarios mínimos. J. Gassó Gassó: 38 salarios mínimos.
Contratación en Comedores Económicos	Art. 5 y 6 de la Ley 42-08	Comedores Económicos del Estado Dominicano vs. Proviluz, S.R.L., y Grupo Maccabi, S.R.L.	DE-012-2022	2022	Denuncia por prácticas concertadas y acuerdos anticompetitivos en compras públicas realizadas por los Comedores Económicos del Estado Dominicano.	Multas a las empresas involucradas y recomendaciones para mejorar transparencia en contrataciones públicas.
Procesamiento de Pagos Bancarios	Art. 6 literal e) Ley 42-08	VISA International Dominicana, S.A., MasterCard República Dominicana S.A.	DE-004-2023 / DE-002-2024	ND.	Investigación sobre abuso colectivo de posición dominante por negativa a vender servicios relacionados con pagos electrónicos con tarjetas bancarias.	En evaluación; no se han emitido sanciones hasta el momento.

Caso	Artículos Violentados	Empresas Involucradas	Número de Expediente/Resolución	Fecha del Caso/ Fecha publicación	Observaciones	Sanciones/Impacto
Compras Públicas: Oxígeno Medicinal	artículo 5, literal b) Ley 42-08	Compras y Contrataciones Públicas	DE-003-2023	ND.	Investigación de oficio sobre posibles prácticas anticompetitivas en compras públicas relacionadas con oxígeno medicinal durante el período enero 2019 - febrero 2023.	En evaluación; resultados pendientes.
Competencia Desleal: Inducción Contractual	Artículos 33, 36, 39 y 42 Ley 42-08	SODETRANSP, S.A., ECO PETRÓLEO DOMINICANA, S.A., V ENERGY, S. A.	C-0037-2020	ND.	Investigación por presuntos actos de competencia desleal relacionados con inducción a la infracción contractual entre empresas competidoras del sector energético.	Resultados pendientes; investigación en desarrollo.
Actos de Engaño y Confusión (2022)	Ley 42-08	Antonio Daniel Insfran Maldonado, Mercedes Valdez, Nelsy Mateo, Tecnología Médica Dominicana (Tecmed), Esencia Estética VIP, Camed SRL, Faceglow Stetic Center and Spa SRL.	DE-002-2022	ND.	Procedimiento abierto por indicios razonables sobre actos de engaño y confusión relacionados con servicios médicos estéticos ofrecidos al público bajo condiciones engañosas o confusas.	Resultados pendientes; investigación activa.
Competencia Desleal: signos distintivos	Artículos 5, 6 y 11 Ley 42-08	Barceló & Co., S.R.L., Dupuy Barceló S.R.L. vs. Rones Finos del Caribe, S.A., Ron Barceló S.R.L.	Expediente Núm. 001-011-2019-RECA-02897	Diciembre, 2022	Relacionado con el uso indebido de signos distintivos registrados y propiedad intelectual entre empresas competidoras del sector ronero dominicano.	El caso fue rechazado por la Suprema Corte de Justicia; no se impusieron sanciones finales a las partes involucradas.

Fuente: elaboración propia con base a la revisión de los expedientes y casos del Observatorio de Condiciones de Mercado⁶.

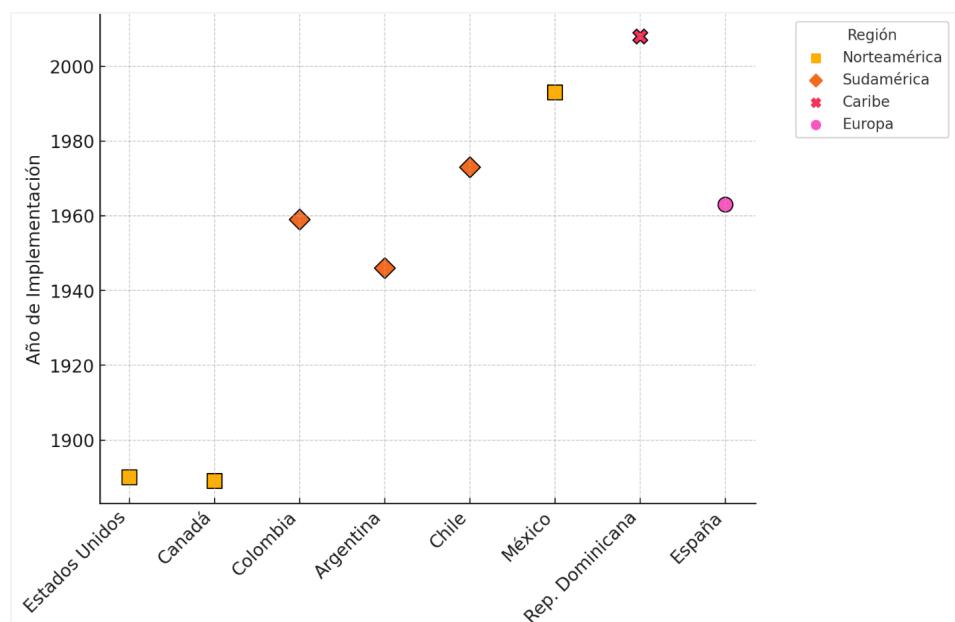
ND: No disponible al momento de publicación.

⁶ Observatorio creado por PROCOMPETENCIA: <https://ProCompetencia.gob.do/observatorio-de-condiciones-de-mercado/>.

6. COMPARACIÓN INTERNACIONAL

A diferencia de países como Estados Unidos, que cuenta con más de un siglo de experiencia en la aplicación de leyes antimonopolio, y naciones europeas como Alemania que han estado implementando políticas de competencia desde mediados del siglo XX, la República Dominicana apenas implementó la ley en el 2008 (con trabajos efectivos luego del 2017), tal como se observa en el **Gráfico 4**.

Gráfico 4. Año de implementación de la política de competencia según país



Fuente: elaboración con base a datos de la OECD, Banco Mundial y la UNCTAD.

Esta diferencia temporal refleja que el país, cuenta con un marco legal muy reciente y un menor nivel experiencia acumulada en la aplicación práctica de principios de competencia, por lo tanto, es natural que el país aún esté aprendiendo y adaptándose. Además de la diferencia en la experiencia acumulada, otro desafío que enfrenta la aplicación de la política de competencia en la República Dominicana es la duración limitada de los plazos de prescripción e investigación.

Un aspecto relevante que resalta el estudio de la OECD & IDB (2024), denominado *Exámenes Inter-Pares sobre el Derecho y Política de Competencia: República Dominicana*, es que estos plazos son considerablemente más cortos en comparación con otros países, lo que dificulta la detección y sanción de prácticas anticompetitivas, especialmente en casos de conspiraciones secretas como los cárteles.

En este sentido, la **Tabla 7** presenta una comparación resumida de estos elementos en relación con otras naciones y su impacto en la aplicación de la normativa:

Tabla 7. Comparación de la política de competencia entre República Dominicana y otros países

Aspecto	República Dominicana	Otros países	Implicaciones y contexto
Plazos de Investigación	12 meses no prorrogables para la Dirección Ejecutiva instruir el procedimiento (Art. 57, Ley 42-08).	Costa Rica: fase preliminar de 12 meses (prorrogable 6 meses), fase de evaluación de 10 meses (prorrogable 6 meses), 7 meses para resolución (prorrogable 1 mes). México: 120 días hábiles, prorrogables hasta 600 días. España: 24 meses.	El plazo no prorrogable limita la capacidad de investigar casos complejos, potencialmente afectando la efectividad de PROCOMPETENCIA en abordar prácticas anticompetitivas sofisticadas.
Recursos de PROCOMPETENCIA	Presupuesto y número de trabajadores inferior en comparación con países de la OCDE, Latinoamérica, y países con PIB per cápita y poblaciones similares.	Países OCDE y latinoamericanos generalmente cuentan con más recursos y personal especializado.	Limita la capacidad de PROCOMPETENCIA para realizar investigaciones exhaustivas, aplicar sanciones efectivas y promover la cultura de competencia.
Cultura de Competencia	Falta generalizada de cultura de competencia debido a la implementación tardía de la Ley 42-08 (2017).	Países con leyes de competencia más antiguas tienden a tener una cultura de competencia más arraigada (ejemplo: México, Chile).	Dificulta la comprensión y cumplimiento de las normas de competencia por parte de empresas y consumidores. PROCOMPETENCIA ha iniciado campañas educativas, pero se requieren esfuerzos más intensivos.
Cooperación Interinstitucional	Niveles insuficientes de cooperación entre PROCOMPETENCIA y los organismos reguladores sectoriales.	España y México tienen mecanismos formales de cooperación entre autoridades de competencia y reguladores sectoriales.	Limita la aplicación efectiva del derecho de competencia en sectores regulados. La OCDE recomienda establecer acuerdos formales de cooperación para mejorar la coordinación.
Régimen de Control de Concentraciones	Falta un régimen general de control de las concentraciones aplicable a toda la economía.	La mayoría de las jurisdicciones (ejemplo: UE, EE. UU., México) cuentan con regímenes de control de concentraciones.	Impide a PROCOMPETENCIA prevenir estructuras de mercado anticompetitivas resultantes de fusiones y adquisiciones. Caso ejemplo: La fusión CND-AmBev en el mercado cervecero no pudo ser evaluada preventivamente.

Fuente: elaboración con datos del informe “Exámenes Inter-Pares sobre el Derecho y Política de Competencia: República Dominicana”, OCDE & BID, 2024), Ley 42-08 y Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia en España.

7. DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

7.1. DESAFÍOS

La República Dominicana enfrenta importantes limitaciones en la promoción de la competencia, según se evidencian en los documentos y casos analizados. En primer lugar, existe una falta generalizada de cultura en materia de competencia en el país (OCDE & BID, 2024), lo que dificulta la implementación efectiva de políticas de competencia.

Un segundo obstáculo significativo son las restricciones presupuestarias y de personal que enfrentan las instituciones encargadas de aplicar la ley de competencia, especialmente PROCOMPETENCIA. Estas limitaciones de recursos impiden que la agencia pueda llevar a cabo investigaciones exhaustivas, realizar estudios de mercado detallados y ejecutar programas de promoción de la competencia (Banco Mundial, 2024).

En tercer lugar, el marco legal de competencia en la República Dominicana presenta importantes privaciones. Por ejemplo, no existe un régimen de control de concentraciones aplicable a toda la economía, las multas máximas por prácticas anticompetitivas son bajas y tienen un efecto disuasorio limitado, y los plazos de prescripción y vencimiento para las investigaciones son muy cortos (OCDE & BID, 2024).

Otro desafío significativo es la coexistencia de un régimen general de derecho de competencia aplicado por PROCOMPETENCIA y regímenes específicos del sector aplicados por organismos reguladores sectoriales. Esta fragmentación en la aplicación de la ley de competencia puede llevar a inconsistencias y falta de coordinación.

Por otro lado, La alta informalidad en el mercado laboral y empresarial dificulta la aplicación de políticas de competencia. Con un 55,3% de trabajadores en el sector informal y un 39% de empresas sin clasificación clara, una parte significativa de la actividad económica queda fuera del alcance de la regulación.

7.2. OPORTUNIDADES

A pesar de estos desafíos, el país cuenta con múltiples oportunidades para fortalecer la competencia. La promoción de la innovación y el uso de estudios de mercado, a través del *Observatorio de Condiciones de Mercado* pueden ayudar a identificar y eliminar barreras a la libre competencia. Asimismo, fomentar una

cultura de competencia en los sectores público y privado, mediante programas gubernamentales y alianzas público-privadas, resulta fundamental.

Por otro lado, puede apostar al fortalecimiento de la cooperación con organismos internacionales como la OCDE, la UNCTAD y el Banco Mundial, así como con países con mayor experiencia en regulación dentro de la región como Colombia, permitiría mejorar la aplicación de normativas, capacitar a las autoridades y actualizar el marco legal con base en mejores prácticas internacionales.

Finalmente, una mayor coordinación entre la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia y los reguladores sectoriales ayudaría a reducir la duplicidad de funciones y a enfocar esfuerzos en la identificación y resolución de nuevos casos.

8. CONSIDERACIONES FINALES

La implementación de la Ley 42-08 ha representado un avance importante en la consolidación de un entorno de competencia más justo y transparente en la República Dominicana.

Si bien persisten desafíos como la falta de una cultura de competencia, las limitaciones presupuestarias y la ausencia de un régimen de control de concentraciones, estos retos no deben verse como obstáculos insuperables, sino como oportunidades para consolidar una política de competencia más fuerte y efectiva, apoyándose de las buenas prácticas y avances del entorno internacional.

Además, resulta esencial impulsar iniciativas de capacitación para empresas y consumidores mediante alianzas público-privadas, y promover una mayor coordinación entre PROCOMPETENCIA y otros entes reguladores, que permitan contribuir a la mejora de la aplicación de la normativa y evitar solapamientos de funciones.

En específico y desde una perspectiva más práctica, la comisión puede hacer uso de las herramientas que incluyen las últimas tecnologías, para identificar patrones y prevenir prácticas anticompetitivas, tomando la experiencia de instituciones nacionales, como la Dirección General de Impuestos Internos con el Perfil de Riesgos Tributario de los Contribuyentes, el Instituto Nacional de Protección de los Derechos del Consumidor (Pro-Consumidor), y la Superintendencia de Bancos, entre otras.

En definitiva, este documento pretende ser un referente para la revisión de la literatura y el estudio de casos en materia de competencia en la República Dominicana. Además, sentar las bases para futuras investigaciones

cuantitativas y de modelación que permitan dimensionar y estimar el impacto que ha tenido la ley 42-08 dentro de la economía.

REFERENCIAS

- Aristy-Escuder, J. (2020). *Estudio de Competencia en el mercado de cervezas de la República Dominicana post fusión: cervecería nacional Dominicana y ambev*. Santo Domingo: Comisión Nacional de Defensa de la Competencia de la República Dominicana.
- Banco Central de la República Dominicana. (2024). *Estadística del Sector Real*. Retrieved from Producto Interno Bruto (PIB) per Cápita, RD\$ y US\$: <https://www.bancentral.gov.do/a/d/2533-sector-real>
- Banco Mundial. (2024). *Informe Económico América Latina y el Caribe. Competencia: ¿el ingrediente que falta para crecer?* Grupo Banco Mundial, América Latina y el Caribe.
- CEPAL. (2024). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Retrieved from <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1e1ab22b-cac0-475b-8fbb-736d4d10ff41/content>
- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2016). *Informe del Observatorio de las condiciones de competencia*. Santo Domingo: Observatorio de Condiciones de Competencia en los Mercados.
- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2017). *Condiciones de competencia en el mercado del transporte terrestre en la República Dominicana a tenor de la Sentencia núm. 00416-2016 emanada de la segunda sala del Tribunal Superior Administrativo*. Santo Domingo: Observatorio de Condiciones de Competencia en los Mercados.
- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2018). *Presunto acto de competencia desleal por incumplimiento a normas, en violación al artículo 11, literal "f" de la Ley General de Defensa de la Competencia núm. 42-08*. Observatorio de Condiciones de Mercado.
- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2020). *Estudio de Condiciones de Competencia en el Mercado de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) en la República Dominicana en el sistema de capitalización individual*. Santo Domingo: Observatorio de Condiciones de Competencia en los Mercados.
- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2020). *Estudio sobre las condiciones de competencia en el mercado de medicamentos de la República Dominicana*. Santo Domingo: Observatorio de Condiciones de Competencia en los Mercados.
- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2020). *Estudio sobre las condiciones de competencia en el mercado de seguros de la República Dominicana*. Santo Domingo: Observatorio de Condiciones de Competencia en los Mercados.
- Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2020, 02 17). *Resolución DE núm. 02-2020*. Retrieved from Dirección Ejecutiva de PROCOMPETENCIA: <https://procompetencia.gob.do/resoluciones-procompetencia/resolucion-de-num-02-2020/>

Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2021). *Estudio de condiciones de competencia en los procesos de compras y contrataciones públicas en la República Dominicana*. Santo Domingo: Observatorio de Condiciones de Competencia en los Mercados.

Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2022). *Observatorio de las condiciones de competencia en los mercados*. Santo Domingo: Dirección Ejecutiva de la Comisión Nacional de Defensa de la Competencia.

Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2023). *Estudio de condiciones de competencia en el mercado de venta de vehículos para el transporte terrestre privado y el rol de las plataformas digitales*. Santo Domingo: Observatorio de Condiciones de Competencia en los Mercados.

Comisión Nacional de Defensa de la Competencia. (2024). *Observatorio de las condiciones de competencia en los mercados: Enero-Julio 2024*. Santo Domingo: Departamento de Estudios Económicos y de Mercado.

Datosmacro. (2023). *Índice de Percepción de la Corrupción*. Retrieved from <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/republica-dominicana>

Dirección General de Impuestos Internos (DGII). (2025, enero 02). *Estadísticas de Contribuyentes*. Retrieved from Gerencia de Estudios Económicos y Tributarios: <https://dgii.gov.do/estadisticas/Paginas/Estadisticas-Contribuyentes.aspx>

Grupo Banco Mundial. (2019). *Doing Business: Midiendo regulaciones para hacer negocios*. Retrieved from Clasificación de las economías: <https://archive.doingbusiness.org/es/rankings>

Grupo Banco Mundial. (2024, 10 15). *República Dominicana: panorama general*. Retrieved from <https://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview>

Mateo Vásquez, V. (2024). *Efectos de la Ley 42-08 de defensa de la competencia en el ordenamiento jurídico de la República Dominicana*. Universidad de Salamanca.

Naciones Unidas. (2021). *La defensa de la competencia en el curso y después de la crisis de la COVID-19*. Ginebra: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

Nahamed, N., Van-Rompaey, C., & Metreau, E. (2024). *Clasificación de los países elaborada por el Grupo Banco Mundial según los niveles de ingreso para el año fiscal 24*. Banco Mundial Blogs.

OCDE. (2019). *Estrategia de Competencias de la OCDE 2019: Competencias para construir un futuro mejor*. Fundación Santillana.

OCDE, & BID. (2024). *Exámenes Inter-Pares sobre el Derecho y Política de Competencia: República Dominicana*.

Ramos, C., & Javier, K. (2024). *Estudio sobre las características, causas, y factores determinantes de la informalidad a nivel sectorial en la República Dominicana*. Santo Domingo: Organización Internacional del Trabajo 2024, Primera edición.

Suprema Corte de Justicia de la Rep. Dominicana. (2022). *Competencia desleal y reparación de daños y perjuicios/ uso de signos distintivos registrados/Propiedad; Barceló & Co, S. R. L. y Dupuy Barceló, S. R. L., vs. Rones Finos del Caribe, S. A. (ROFICA) y Ron Barceló, S. Santo Domingo: SCJ-PS-22-3540 Exp. núm. 001-011-2019-RECA-02897.*



La toma de decisiones en entornos hostiles. Estudio del caso “La sociedad de la nieve”. 72 días luchando por sobrevivir

Decision making in hostile environments.
Case study “The snow society”. 72 days fighting for survival

Luz María Morales-Galindo

Graduada en Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Escuela Universitaria de Osuna.
Universidad de Sevilla

Benjamín Sánchez-López

Licenciado en Empresariales. Licenciado en Investigación y Técnicas de Mercados. Profesor Escuela Universitaria de Osuna. Universidad de Sevilla. ORCID.org/0000-0003-4849-2721

Resumen:

En un entorno tan dinámico y volátil como el actual, la toma de decisiones se vuelve imprescindible en cualquier organización debido a la necesidad de actuar con celeridad eficiencia. El análisis de una situación hostil provocada por un accidente, en la que la supervivencia es el objetivo principal, puede ofrecer valiosas lecciones y de aplicación al ámbito empresarial.

Palabras clave: Toma de decisiones, Empresas, Entornos hostiles, Estrategias, Liderazgo, Organización, Estudio del caso, La sociedad de la nieve, Accidente de los Andes.

Abstract:

In today's dynamic and volatile environment, decision-making becomes essential in any organisation due to the need to act quickly and efficiently. The analysis of a hostile situation caused by an accident, in which survival is the main objective, can offer valuable lessons that can be applied to the business environment.

Key words: Decision-making, Business, Hostile environments, Strategies, Leadership, Organisation, Case study, The snow society, Andes accident.

1. INTRODUCCIÓN

La rápida evolución tecnológica y las transformaciones sociales económicas que han caracterizado al último siglo han generado un contexto dinámico y complejo en el que la toma de decisiones ha adoptado una relevancia considerada. En este entorno cambiante, la capacidad de anticiparse y adaptarse a las nuevas circunstancias es un factor determinante para conseguir el éxito de cualquier organización.

En este marco, la flexibilidad es una competencia esencial que permite a las entidades ser eficaces y prosperar en el mercado. La capacidad de adaptarse a las nuevas circunstancias diferencia a las organizaciones exitosas de aquellas que fracasan.

Igualmente, la figura del líder cobra una importancia central en la dirección de equipos eficaces y flexibles. Para conseguir un liderazgo efectivo es necesario inspirar, motivar y guiar a los equipos hacia la consecución de objetivos comunes. Los líderes cuentan con habilidades de comunicación, una visión estratégica clara y la capacidad de tomar decisiones en cualquier tipo de entorno.

La organización, por su parte, es un elemento clave que coopera con la flexibilidad y la figura del líder. Llevar a cabo una buena estructuración del equipo de trabajo facilita la implementación de estrategias, así como, la toma de decisiones más rápida.

Analizar la flexibilidad, el liderazgo y la organización de equipos en situaciones extremas potenciará el impacto de estas variables y ayudará a la comprensión de las mismas. Esta investigación radica en la necesidad de conocer la manera más eficiente de responder a los desafíos que se nos plantean.

2. OBJETIVOS

El objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado será analizar y comprender cómo la toma de decisiones de la empresa en entornos hostiles está condicionada por aspectos organizativos tales como la flexibilidad de la organización, el liderazgo efectivo y la organización de equipos.

Para ello, se establecerá una verosimilitud con el mundo empresarial, y se analizará la toma de decisiones en un entorno hostil de supervivencia por medio del análisis profundo de un caso real como es la denominada Sociedad de la Nieve.

Como objetivos específicos y con la finalidad de complementar al objetivo general se identifican los siguientes:

1. Analizar las habilidades esenciales de la figura del líder para conseguir equipos efectivos y adaptativos
2. Conocer la importancia de trabajar en equipo con el fin de mejorar el rendimiento
3. Evaluar el impacto de la motivación y la perseverancia en la cohesión y dinámica del espíritu de equipo
4. Profundizar en la necesidad de contar con un objetivo claro y prioritario.
5. Conectar el mundo empresarial con el mundo real por medio del estudio de un caso real exitoso donde se implementa la flexibilidad, liderazgo y organización de equipo.

3. JUSTIFICACIÓN

En el contexto actual de globalización y de un entorno dinámico, todas las organizaciones se enfrentan a constantes desafíos que demandan una capacidad de adaptación y respuesta continua. Entre los elementos fundamentales que influyen en la organización se encuentra la flexibilidad, el liderazgo efectivo y la organización de equipos.

Este Trabajo Fin de Grado se centra en profundizar en la interacción de los elementos nombrados y en conocer cómo se complementan para optimizar el desempeño de la organización. La importancia de este análisis radica en la necesidad de comprender y gestionar estos recursos en un entorno donde abunda la volatilidad, la incertidumbre y la ambigüedad.

Otro pilar fundamental de este artículo consiste en dar valor al papel que juega la motivación y perseverancia a la hora de enfrentar obstáculos y desafíos. Conocer y entender la importancia de estos factores ayudará a desarrollar estrategias de gestión valiosas para la cohesión del grupo.

La decisión de estudiar un caso real como es el de La Sociedad de la Nieve y aplicar los conceptos fundamentales de flexibilidad, organización y liderazgo se fundamenta en la necesidad de profundizar en estos elementos para entender de manera más práctica el comportamiento de las organizaciones en entornos dinámicos.

Finalmente, este trabajo contribuye a la comprensión de los aspectos más importantes para llevar a una organización a conseguir con éxito sus objetivos.

4. CUERPO TEÓRICO

4.1. LA TOMA DE DECISIONES. CONCEPTUALIZACIÓN.

La toma de decisiones ha sido estudiada desde diversas áreas del conocimiento entre las que encontramos la Economía, Psicología, Sociología y Ciencias Políticas entre otras. Dichos estudios han dado lugar a numerosas concepciones sobre el concepto toma de decisiones y todos ellos llegan a una premisa común: la toma de decisiones constituye una actividad fundamental en cualquier organización.

Según Perrow (1986), muchos escritores han descrito la toma de decisiones como una actividad esencial que posee un rol central en las organizaciones.

A lo largo del tiempo, numerosos autores como Nutt (1976), Fichman (2003) o Bataglia (2006) entre otros han abordado el concepto toma de decisiones desde diversas perspectivas, ofreciendo varias definiciones. Dada la complejidad para elegir una sola definición, se propone analizar algunas de ellas con el fin de lograr extraer sus elementos comunes y tratar de extraer una definición integradora.

Tras examinar las definiciones de la tabla 1, se pueden detectar varios elementos comunes presentes en todas ellas:

- El proceso comienza por una obtención de información.
- Proceso compuesto por varias etapas.
- Es un proceso en el que se barajan varias opciones posibles.
- Proceso por el que el decisor busca pasar a una situación mejor.

A partir de aquí podemos entender por toma de decisiones como un proceso informativo llevado a cabo con la finalidad de abordar un problema y estudiar las posibles oportunidades dentro de una organización.

Tomar una decisión puede definirse como la elección de una, entre varias opciones, que a priori parezca más correcta dada una situación y teniendo en cuenta los recursos de los que se dispone.

Tabla 1. Conceptos de toma de decisiones.

Año	Autor	Toma de decisiones
1976	Nutt (<i>Olson, 2010</i>)	La toma de decisiones es definida como el proceso de seleccionar una alternativa particular para su implementación.
2003	<i>Fichman</i>	Proceso de responder a un problema, procurando y seleccionando una solución o acción que irá a crear valor para los accionistas de la organización
2006	<i>Bataglia</i>	Conjunto de acciones y factores dinámicos que comienzan con la identificación de un estímulo inicial y terminan con un compromiso para la acción.
2011	<i>Da Silva, de Oliveira Bedin y Rover</i>	La forma que los individuos ejecutan cuando una acción de decisión es demandada, en la que se debe tener en consideración el análisis y el tratamiento de las informaciones disponibles, luego de su asociación con el ambiente en que el individuo está insertado.

Fuente: Elaboración propia.

4.2. LAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La toma de decisiones emerge como uno de los pilares más importante que sustentan el funcionamiento de cualquier empresa o incluso cualquier organización. A lo largo de la historia, numerosos pensadores y académicos como Henry Mintzberg o Kotter han aportado enfoques para lograr comprender este proceso tan complejo. Estos enfoques abarcan desde asuntos económicos hasta enfoques más psicológicos en los que intervienen las emociones.

En este contexto resulta útil explicar las aportaciones de Henry Mintzberg, uno de los autores más importantes de este campo. Mintzberg propuso en 1990 un trabajo en el que quedaban analizadas varias perspectivas del proceso de dirección estratégica. Este autor plantea diez enfoques diferentes a los que le corresponde una escuela de pensamiento distinta.

Este planteamiento queda organizado en 3 subgrupos: **las escuelas del pensamiento prescriptivas**, donde se encuentran las escuelas del diseño, de la planificación y del posicionamiento; **las escuelas integradoras**, donde se localiza únicamente la escuela de la configuración; y un último grupo, **las escuelas**

descriptivas, donde se clasifican las escuelas del *entrepreneurship*, cognitiva, del aprendizaje, política, cultural y del entorno.

4.2.1. LAS ESCUELAS PRESCRIPTIVAS

Este primer grupo de corriente se enfoca en la manera en la que se deben abordar las estrategias. Según Bueno (1999) la principal premisa de estas escuelas es “*preceptuar, ordenar y determinar tanto el concepto deliberado de estrategia como su proceso de formación*”. En definitiva, busca proporcionar a los líderes las herramientas necesarias para poder formular estrategias basándose en el análisis tanto del entorno como de las capacidades internas de la empresa.

En esta categoría se agrupan tres escuelas: **la escuela del diseño, la de la planificación y la del posicionamiento**.

4.2.1.1. La escuela del diseño

La escuela del diseño surgió a principios de los años sesenta gracias a un grupo de profesores de la Harvard Business School.

El modelo que propone Mintzberg (1990) para representar la idea de La Escuela de Diseño, se basa en el análisis conocido como DAFO. Este modelo es conocido también como el alineamiento que debe de haber entre debilidades y fortalezas que atañen internamente a una empresa y las oportunidades y amenazas derivadas de factores externos. En otras palabras y según Christensen en 1982, “(...) la estrategia económica se considerará como la adaptación entre las cualificaciones y la oportunidad que posiciona a una empresa en su entorno”.

Esta primera escuela se caracteriza por ser un proceso simple, controlado y además dirigido por el director general lo que conduce a la primera crítica. Este modelo es incapaz de recoger otros aspectos importantes e incluso el papel desempeñado por otros colectivos (Quinn, 1980).

Además, se recogen de manera resumida algunas otras limitaciones (Mintzberg, 1990):

- La estrategia explícita puede limitar la flexibilidad. Cuanto más clara sea la estrategia y más arraiga se encuentre en la mente de los líderes, mayor dificultad existirá para poder llevar a cabo un cambio que puede ser necesario.
- La separación entre la formulación y la implementación de la estrategia ha llevado a los directivos a simplificar el proceso de manera

que en lugar de involucrarse en la realidad, muchos prefieren refugiarse en sus oficinas.

Según Mintzberg (1990) estas críticas no deberían descartar por completo esta escuela ya que son varias las condiciones bajo las cuales este modelo puede aplicarse:

- La existencia de un estratega o director ejecutivo, que en principio puede controlar toda la información relevante para la formulación de estrategias.
- Este director debe tener un conocimiento profundo, completo, detallado y estrecho de la situación en cuestión.
- La situación es relativamente estable o, al menos, previsible.
- La organización está preparada para hacer frente a una estrategia articulada centralmente.

4.2.1.2. La escuela de la planificación

La escuela de la planificación de Mintzberg está referenciada en el libro de Igor Ansoff publicado en 1965. Según Ansoff (1965) la planificación estratégica comprende una secuencia de etapas lógicas y analíticas que se pueden resumir en cuatro fases:

- Identificar y analizar el desfase entre los objetivos planificados y los resultados obtenidos en el pasado (planning gap).
- Determinar los recursos (alternativas estratégicas) que harán posible cerrar ese desfase.
- Asignar los recursos a los negocios y mercados.
- Controlar el uso de esos recursos, movilizando la organización para alcanzar sus objetivos.

El objetivo fundamental de la planificación estratégica consiste en alcanzar un alineamiento entre el entorno y las capacidades internas de la organización (Ansoff, et al. 1965), lo cual puede extenderse a múltiples contextos.

Ansoff (1965) intenta explicar el concepto de estrategia como una conexión entre las actividades, los productos y los mercados que definen los negocios donde la empresa está compitiendo. Este autor identifica cuatro componentes que caracterizan a la estrategia:

- Ámbito de actuación - conjunto de productos/mercados de la empresa.
- El vector de crecimiento - dirección en la que la empresa se mueve en relación a la actual situación de productos/mercados.
- La ventanilla competitiva, que busca el identificar las propiedades de los productos de mercados que darán a la empresa una fuerte posición competitiva.
- El efecto sinergia- el resultado combinado de los recursos de la empresa es mayor que la suma de sus partes.

Son muchos los autores que han expuesto el fracaso de esta escuela. Además, estudios recientes han puesto en duda el valor de la estrategia entendida como un plan.

En consecuencia a todos estos fracasos, Mintzberg (1998) han identificado las cuatro falacias de la planificación estratégica:

- La primera es la falacia de la *predeterminación*, implica creer es posible prever el futuro con precisión. El autor asegura que el futuro es incierto y que sería un ilusión intentar predecirlo de manera precisa.
- La segunda es la *falacia de la separación*, creencia errónea de que existe una clara distinción entre el pensamiento estratégico y la acción ejecutiva, de manera que los gerentes pueden dirigir sin involucrarse en la estrategia, es decir, por “control remoto.”
- En tercer lugar se encuentra la *falacia de la formalización*, surge de la idea de que la planificación estratégica no garantiza una estrategia innovadora ni original, así como tampoco asegura la capacidad para captar la complejidad tanto de la empresa como del entorno. Esto limita la capacidad para fomentar la creatividad y la adaptación a un entorno empresarial complejo.
- Finalmente, la combinación de las tres falacias anteriores, dan lugar a una cuarta, llamada *la gran falacia de la planificación estratégica*. Esta falacia parte de reconocer que un análisis por sí solo no puede lograr la síntesis. Se concluye que la planificación estratégica no puede generar estrategias efectivas.

4.2.1.3. *La escuela del posicionamiento*

Esta escuela surgió a principios de los años ochenta. Comenzó a desarrollarse a partir de la obra *Competitive Strategy* de Michael Porter en 1980. Es considerada la escuela más importante debido a la gran cantidad de investigaciones realizadas.

La premisa principal que recoge el libro de Porter es que la estrategia de la empresa se basa en su posicionamiento en el mercado y su capacidad para aprovechar cualquier oportunidad que se le plantee. Porter (1979) identifica cinco fuerzas que determinan la intensidad competitiva de un mercado: el poder de negociación de los proveedores, la rivalidad entre los actuales competidores, el poder de negociación de los clientes, los competidores potenciales y la amenazada de productos sustitutivos.

La empresa debe desarrollar la estrategia más adecuada para defenderse de estas cinco fuerzas competitivas. Según Porter (1980), existen de manera general tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque.

Esta escuela, al igual que las anteriores, ha recibido numerosas críticas.

- Hill (1988) observa que la estrategia de diferenciación, bajo ciertas condiciones, puede ser una fuente de reducción de costes si la empresa puede incrementar sus ventas y conseguir economías de experiencia, escala y alcance, siendo por tanto muy lucrativa la combinación de estrategias puras, todo lo contrario a lo afirmado por Porter.
- Miller (1992) advierte del peligro de seguir una estrategia genérica pura, y recomienda que, salvando algunas excepciones, las empresas persigan estrategias mixtas (combinación de las puras).
- Black y Boal (1994) indican que se trata de un modelo tautológico y que la estructura de la industria tiene poca influencia en los resultados de la empresa según cierta evidencia empírica.
- Foss (1996) desde la perspectiva de la empresa basada en los recursos, criticó esta escuela por estar dirigida por el pragmatismo en lugar de por la búsqueda de una teoría de mayor rango y generalidad.

4.2.2. ELENFOQUE INTEGRADOR

Dentro del enfoque integrador, Mintzberg (1990) únicamente incluye la escuela de la configuración. Esta corriente reúne la síntesis del resto de pensamientos. En lugar de enfocarse en una sola escuela del pensamiento, este enfoque reconoce la compleja realidad organizacional y promueve varias ideas y métodos. En palabras de Mintzberg (1990): *"Todo lo anterior: Ése es el mensaje de la escuela de la configuración pero con un ángulo particular. Cada cosa en su propio momento, en su propio lugar, como un fenómeno integrado"*.

4.2.2.1. La escuela de la configuración

Además de autores como Mintzberg y Miller, también se incluyen en esta escuela Chandler (1962), con la descripción del proceso estratégico desde una perspectiva evolutiva y Miles y Snow (1978), con su propuesta de diferentes tipos de estrategias.

Mintzberg (1990) afirma que las ideas básicas de la escuela de la configuración se pueden describir en los tres términos siguientes:

- Las conductas de las organizaciones se entienden mejor mediante la observación relacionada en un contexto y en el tiempo.
- La formación de estrategias es un proceso que ocurre manera esporádica y que se desarrolla durante un periodo particular y adaptado a un entorno concreto.

En consecuencia, el proceso de formación de estrategias puede variar dependiendo del momento y el contexto en el que se desarrollan. A pesar de lo mencionado, autores como Tsoukas y Knudsen (2002) plantean dudas sobre la contribución de esta corriente. Afirman que esta escuela no ofrece una nueva perspectiva como lo hacen otras corrientes.

4.2.3. ESCUELAS DESCRIPTIVAS

Este subgrupo de la clasificación de escuelas sobre el pensamiento estratégico, según Mintzberg (1990) abarca aquellas que tienen un enfoque descriptivo de los aspectos específicos para la toma de decisiones. Estas corrientes se centran en explicar de manera descriptiva como se desarrollan las estrategias en las organizaciones. Para Cuervo García (1999), estas escuelas tienen poca relevancia y no deberían tratadas como tal, sino más bien como trabajos importantes.

Las escuelas descriptivas quedan divididas en 6 subgrupos.

4.2.3.1. *La escuela de Entrepreneurship*

A diferencia de las escuelas descritas anteriormente, en la escuela del *entrepreneurship* la estrategia solo se encuentra en la mente del líder. Según Mintzberg (1990) es considerada como una perspectiva integrada, como un sentido de dirección a largo plazo, como una visión del futuro de la organización.

Durante el proceso de creación de una estrategia es el líder el que ejerce un control directo y cercano tanto en la creación de la visión como en su ejecución siguiente. Por tanto, esto dificultaba la tarea de nombrar sus principales características, según Mintzberg (1990) se trataba de una “caja negra” encerrada en el cerebro humano.

Por último, existen dos situaciones idóneas en la que llevar a cabo esta escuela. La primera de ellas es una situación en la que la empresa se encuentre en sus inicios y sea conveniente la figura de un líder fuerte para fundar unas directrices claras. El segundo planteamiento se daría en momentos difíciles donde haya que reconducir una situación, en este caso también se necesita un liderazgo fuerte. Ambas situaciones se dan en contextos cambiantes pero simples de gestionar y controlar para un líder.

Mintzberg (1990) señala como crítica a esta escuela la dificultad para entender la mente del líder y el uso del individualismo desmedido.

4.2.3.2. *La escuela cognitiva*

Esta escuela trata de centrar su estudio en como los líderes perciben y procesan la información. Esta corriente reconoce la importancia de las limitaciones cognitivas humanas y que estas pueden afectar a la toma de decisiones (Steiner y Miner, 1977; Schwenk, 1984).

Según Mintzberg (1990) “(...) el rol de la escuela cognitiva es investigar sobre lo que significa la formación de estrategias en la esfera de la cognición humana”

Mintzberg (1990) resumen las ideas básicas de la escuela cognitiva en los siguientes apartados:

- La formación de estrategias es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- En consecuencia, las estrategias son perspectivas, o conceptos, que se forman en esa mente.

- El entorno del estratega es complejo, sus capacidades cognitivas limitadas; en consecuencia, la recepción de información está restringida y sesgada y el proceso de formación de estrategias se distorsiona con ello.
- Como resultado de las diferencias cognitivas individuales, los estrategas varían significativamente en sus estilos de formación de estrategias.

Mintzberg (1990) constata que este modelo puede ser aplicado en estrategias como un proceso individual y no grupal y en situaciones parecidas a la de la escuela del *entrepreneurship*; en las etapas iniciales de un negocio, en periodos de recomposición de una empresa y sobre todo, en periodos donde existan sesgos cognitivos.

4.2.3.3. *La escuela del aprendizaje*

La escuela del aprendizaje se centra en cómo las organizaciones aprender a desarrollar sus estrategias a través de la experiencia. Mintzberg (1990) afirma que los estrategas aprender con el transcurso del tiempo.

Las premisas principales de esta escuela quedan resumidas en los siguientes apartados (Mintzberg, 1990):

- La naturaleza compleja y dinámica del entorno, acompañada a menudo del grado de difusión del conocimiento existente en la organización, imposibilita planteamientos deliberados en los procesos de formulación de estrategias. En consecuencia, la formulación de estrategias adopta la forma de un proceso de aprendizaje a lo largo del tiempo en el que la formulación y la implementación son fases indistinguibles.
- Aunque el proceso se puede centrar en un líder, lo más normal es que sea el sistema colectivo el que esté sujeto al proceso de aprendizaje. Se reconoce así la existencia de muchos estrategas potenciales en la mayoría de las organizaciones.
- El aprendizaje se desarrolla de una forma emergente por medio de iniciativas estratégicas adoptadas en diferentes partes de la organización y en respuesta a presiones y hechos externos. Estas estrategias aparecen primero como patrones derivados del pasado, y sólo más tarde quizás como planes deliberados para el futuro, y, finalmente, como perspectivas para guiar la conducta general.

- El rol del líder no consiste en desarrollar estrategias deliberadas, sino en dirigir el proceso de aprendizaje estratégico a través del cual pueden emergir las nuevas estrategias. Por tanto, la dirección debe conjugar las sutiles relaciones entre pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio.

4.2.3.4. *La escuela política*

La escuela política considera que la toma de decisiones es un proceso complejo y que a menudo genera conflictos entre los participantes debido al propósito de los individuos de alcanzar sus propios intereses.

Las ideas principales que recoge Mintzberg (1990) quedan resumidas en los siguientes puntos:

- El desarrollo de estas estrategias es influenciado por ideas políticas tanto internas como externas a la organización.
- En los procesos micropolíticos no hay una fuerza que tenga el control absoluto, sino que hay varios grupos compitiendo por el poder de la organización.
- En los procesos macropolíticos, la organización busca mejorar su situación mediante la implementación de estrategias deliberadas y agresivas de naturaleza política.

Según Mintzberg (1990), este modelo puede ser aplicado en períodos en los que la empresa se encuentre afrontando cambios importantes, como alteraciones en el poder, en los que fácilmente se originan conflictos.

4.2.3.5. *La escuela cultural*

Muchos autores enfatizan la importancia de la cultura organizacional en el proceso de creación de estrategias. Lo consideran como un factor influyente en el éxito o fracaso de dichas estrategias.

Dada la importancia de la cultura en las empresas, han surgido múltiples definiciones. García Falcón (1995) se encargó de recopilar y analizar varias de estas definiciones para acabar proponiendo el siguiente concepto:

"La cultura de una organización es un conjunto de elementos intangibles (presunciones, valores, creencias, expectativas...) compartidos por sus miembros que:

- a. constituyen tradiciones que se transmiten de generación en generación y de forma inconsciente de unos miembros a otros.

- b. representan un factor aglutinante y una fuerza de naturaleza invisible que permiten asegurar internamente su unidad.
- c. proporcionan sentido, dirección y movilización, una especie de energía social determinante del éxito o del fracaso.
- d. permiten interpretar acontecimientos, tomar decisiones y ejecutar ciertas acciones que se realizan de determinada forma.
- e. determinan normas que regulan el comportamiento interno, o diferentes métodos de hacer las cosas tanto a nivel individual como de grupo.
- f. condicionan la necesaria adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno competitivo en el que se opera.
- g. definen un cierto estilo, un carácter, una forma de ser que distingue su identidad o personalidad como colectivo, frente a la de otras organizaciones"

(García-Falcón, 1995).

Las principales ideas de esta escuela fueron recogidas por Mintzberg (1990) en las siguientes líneas:

- La elaboración de la estrategia se basa en la interacción y colaboración de miembros de una organización.
- La estrategia se presenta como una visión más que en una posición concreta.
- La estructura organizativa se basa en valores comunes entre las personas de una organización.
- La organización tiende a tomar una postura productiva frente al entorno poco definido.
- La cultura organizacional no fomenta la adopción de cambios, sino que favorece a conservar la estrategia actual.

La mayor crítica de esta escuela son sus resistencias al cambio. Sin embargo, (Mintzberg, 1992) defiende que la cultura puede ser de gran utilidad cuando la organización se encuentre en situaciones claras y concretas, con métodos y propósitos bien establecidos y que varios de los participantes se identifiquen con la misión.

4.2.3.6. *La escuela del entorno*

La escuela del entorno se centra en el análisis y la adaptación al entorno de la empresa. Muchos autores pertenecientes a esta escuela reconocen el carácter pasivo tanto de las organizaciones como de sus líderes y tienden a ver la elaboración de estrategias como un proceso que ocurre debido a factores externos, más que a un proceso que se gestiona internamente.

Según Mintzberg (1990) las ideas básicas de este modelo quedan resumidas en los siguientes apartados:

- El entorno, en general manifestado por un conjunto de fuerzas abstractas, determina la estrategia ya que fuerza a la organización o a sus atributos a unos nichos de tipo ecológico; aquellas que se oponen a esta adaptación mueren con el tiempo.
- No existe estratega interno real ni proceso interno de formulación de estrategias. El liderazgo es un mito y la organización adopta un rol totalmente pasivo en dicho proceso.
- Las estrategias son posiciones, nichos donde las organizaciones se mantienen hasta que se agota lo que las nutre.

Debido a que las teorías propuestas por la escuela del entorno sugieren que la estrategia es una respuesta automática, esta se debería considerar fuera del ámbito de la dirección estratégica tradicional.

En palabras de Elfring y Volberda (2001), “la perspectiva propuesta por la escuela del entorno “es extremadamente determinista y no existe lugar para que la dirección formule estrategias”.

4.3. PROCESO DE CAMBIO

Tras haber explorado las diversas escuelas de pensamiento propuestas por Mintzberg (1990), es esencial profundizar en el proceso de cambio organizacional.

Un cambio en una organización puede suponer una modificación de estructura, estrategias, tecnologías o un cambio de metas. Este proceso es inevitable y necesario para cualquier entorno empresarial si se quiere maximizar su eficacia.

Aunque las Escuelas de Mintzberg en 1990 nos ofrecen una base teórica para conocer las estructuras y dinámicas organizaciones, el cambio dentro de

una organización requiere una metodología para que este sea llevado a cabo con éxito.

Kotter en su libro *“Liderando el cambio”* aborda también el proceso de la toma de decisiones en organizaciones, pero desde un punto más práctico. Esto puede ayudar a entender cómo se estructura un cambio organizacional de manera efectiva.

John Kotter es un profesor en la Escuela de Negocios de Harvard y especialista en cambios. Kotter (1995) propone dividir el proceso en 8 pasos y así lo publica en su libro *“Liderando el cambio”* en 1995.

En su libro, Kotter (1995) abarca los cambios que debe llevar a cabo un empresario para lograr una modificación en el sistema organizativo. Cada uno de estos pasos aborda aspectos críticos y necesarios a la hora de crear y consolidar un cambio en la cultura de la empresa.

Paso 1: Cree sentido de urgencia

Kotter (1995) propone, para iniciar el cambio, crear motivación y la necesidad de cambio en al menos el 75% de las personas de la organización. Para ello, el autor, propone en su libro *“Leading Change”* en 1995 qué hacer:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

Paso 2: Forme una poderosa coalición

Para que el cambio se realice con éxito, Kotter (1995) asegura que es necesario crear un grupo de líderes que influyan y estén comprometidos con el cambio. Además, es importante trabajar como equipo enfocado a lograr el mismo objetivo.

Paso 3: Crear una visión para el cambio

Es fundamental establecer objetivos claros, el equipo debe entender por qué deben alcanzar el cambio. La visión debe ser clara, sencilla de entender y convincente para toda la organización.

Paso 4: Comunique la visión

Una vez establecida la visión, es crucial comunicarla a todos los niveles de la organización. Kotter (1995) enfatiza la importancia de una comunicación abierta y constante durante todo el proceso para garantizar que el entorno comprenda y se implique en realizarla.

Paso 5: Elimine los obstáculos

Durante el proceso aparecerán barreras que obstaculicen el proceso de cambio. El objetivo fundamental es detectarlas y eliminarlas. Kotter (1995) propone nombrar a nuevos líderes, recompensar a aquellas personas que se mantengan unidas al cambio o, por el contrario, identificar a personas que se resistan al cambio y ayudarles en lo que necesiten.

Paso 6: Asegúrese triunfos a corto plazo

Kotter (1995) sugiere que es importante crear adherencia reconociendo pequeños triunfos por el camino. Lograr estos objetivos a corto plazo motivará al equipo y lo impulsará a continuar con el proceso. Es fundamental reconocer el esfuerzo de cada uno de ellos por pequeño que sea el logro.

Paso 7: Construya sobre el cambio

Para Kotter (1995) el triunfo no llega con el primer logro, por tanto, es importante entender que las victorias tempranas son solo una parte del cambio que se logrará en el largo plazo. En esta etapa se enfatiza la necesidad de seguir avanzando hacia el cambio final.

Paso 8: Anclar los nuevos enfoques en la cultura organizacional

Por último, Kotter (1995) propone que los nuevos cambios pasen a formar parte de la organización, anclando los objetivos conseguidos a la cultura de la empresa. Para ello es importante que los líderes sigan creyendo en el cambio y que la organización cuente con apoyo suficiente de todos los niveles organizacionales.

El modelo de Kotter (1995) para llevar a cabo un cambio ofrece un proceso estructurado que ayuda a las organizaciones a conseguir sus logros en un entorno cada vez más cambiante y dinámico.

Este autor no fue el único autor que quiso proponer un modelo estructurado para guiar a los empresarios en sus deseos de cambio. Duck (2002) con su influyente libro *“El monstruo del cambio”*, ofrece una visión distinta que

complementa los 8 pasos de Kotter (1995) pero esta vez desde una perspectiva más práctica, enfocada en las emociones y los desafíos reales que puedan encontrar las empresas en este proceso de cambio.

Mientras de Kotter (1995) ofrece un modelo claro y estructurado, Duck (2002) se centra en comprender las preocupaciones humanas. Para ello, compara el proceso de cambio con un dragón que emerge de las profundidades del océano, lo que ayuda a contextualizar y comprender cada una de las etapas y como superarlas.

Duck (2002) asegura que todas las organizaciones deben conocer y aprender a lidiar con las emociones que un cambio puede provocar en las personas. La autora traslada estas etapas a todo tipo de organizaciones, desde el negocio más internacional hasta el ámbito familiar.

Como si de un mapa de tratase, Duck (2002) propone varias etapas para enfrentar los imprevistos que durante este viaje pueden aparecer.

Etapa 1: Estancamiento

La primera etapa es relacionada con la época en la que el monstruo está en hibernación. Esta situación trasladada a la empresa puede verse como una resistencia al cambio, un estancamiento en las que la organización experimenta algunas de las señales propuestas por Duck (2002):

- Descenso en las ventas.
- Descenso del precio de las acciones.
- Descenso del número de clientes.
- Pérdida de empleados talentosos.

El estancamiento puede romperse cuando alguien con autoridad en la empresa demanda cambios. Estos cambios pueden ser externos o internos a la empresa, siendo estos últimos los preferibles.

Etapa 2: Preparación

Esta segunda etapa la presenta Duck (2002) como el momento en el que el monstruo despierta. Es momento de planificar las acciones que se van a llevar a cabo en este proceso de transformación.

Esta fase desierta diversas emociones en las personas. Según Duck (2002) “Se sentirán ansiosos, amenazados, excitados, traicionados o esperanzados, dependiendo de cómo reciban el plan de cambio.”

Durante esta etapa, debido a la incertidumbre, algunas personas pueden no tomar en serio esta iniciativa debido a fracasos anteriores. Además, es fácil encontrarse con equipos poco productivos y desconcertados al moverse en una situación nueva para ellos. Por ello, es importante mantener la figura de un líder coordinado, capaz de enfriar los ánimos y reconocer el proceso.

Etapa 3: Implementación

Durante esta etapa el dragón emerge del océano, es decir se experimentan los momentos más desafiantes del proceso. Las emociones se intensifican y el ambiente puede volverse tenso.

Es crucial ayudar a los empleados a comprender la estrategia general, convencerlos de su efectividad e involucrarlos en todos los procesos. No basta con lanzar tareas al aire, esta fase requiere de explicaciones fundamentadas que las personas necesitan para cambiar sus actitudes y adoptar verdaderos cambios.

Etapa 4: Determinación

Aunque muchos directivos o figuras de líder puedan pensar que en este punto del proceso el cambio ya está implantado, la realidad es que se trata de la fase más crítica. Durante esta etapa es importante es vital enfatizar la necesidad de continuar con el cambio. Para ello, es imprescindible mantener a los trabajadores motivados y comprometidos con la nueva forma de actuar. Si estas personas creen estar cerca del éxito mantendrán su énfasis en llevar a cabo el cambio.

Etapa 5: Fruición

En esta última etapa, el monstruo es domesticado. Es momento de disfrutar de los logros conseguidos y de reconocer el esfuerzo puesto durante el proceso. Toda la organización experimentará emociones nuevas, de confianza y optimismo.

Sin embargo, el mayor riesgo llegado a este punto es dejarse llevar por la gratificación del momento. Las empresas deben estar preparadas para seguir cambiando de manera continua.

"Para que una iniciativa de cambio tenga éxito, hay que abordar los aspectos emocionales y de comportamiento con la misma dedicación que los operativos". Jeanie Daniel Duck

4.4. LIDERAZGO

Tras haber examinado diferentes modelos de cambio organizacional, es fundamental profundizar en el componente clave para llevar a cabo cualquier proceso de cambio: el liderazgo. Bustamante y Barreat (1998) definen el liderazgo como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo.

El líder juega un papel fundamental en la organización, es un elemento crucial para formar, informar, dirigir e incluso motivar al equipo para el logro de un objetivo común. Kotter (1995) señala que el papel del líder, en un proceso de cambio, es crítico ya que puede congregar y motivar a un grupo a un esfuerzo de cambio.

Michael A. Roberto en su libro “*Conoce lo que ignoras*” define a los líderes empresariales como verdaderos descubridores de problemas, quienes deben rastrear los posibles peligros que acechan a sus organizaciones sabiendo siempre que el tiempo es el factor decisivo. Los líderes aventajados no ven amenazas en los obstáculos, sino oportunidades para aprender y mejorar.

Un líder verdaderamente eficaz debe desarrollar un conjunto de habilidades fundamentales para garantizar el éxito en cualquier organización. Michael A. Roberto en su libro “*Conoce lo que ignoras*” ha identificado 7 habilidades que todo directivo debería dominar:

1. Es consciente de que la información que le llega está filtrada.

Algunos individuos prefieren resumir la información dirigida a sus superiores para una mayor eficacia. Otros optan por no distraer a sus jefes con temas que aparentemente pueden solucionar ellos mismos. Además, la información también se filtra porque los altos directivos de una empresa ya han alcanzado el consenso y los subordinados tienen a conformarse con el punto de vista mayoritario. En otras ocasiones, de manera inconsciente, se tiende a buscar información que confirma nuestras propias ideas desechando los datos que los contradicen.

Es esencial que una líder siempre esté atento a esos rumores de fondo, que tal vez escondan perspectivas desfavorables. Para ello debe usar técnicas tales como escuchar con su propio oído, buscar opiniones diferentes o conectar con los jóvenes, entre otras.

2. Observa a las personas en su medio natural de la misma manera que lo haría un antropólogo.

Anteriormente, la mayoría de las empresas hacían uso de los cuestionarios para conocer los gustos o comportamiento de los consumidores. Hoy día, el enfoque ha cambiado y lo habitual es llevar a cabo la observación directa del comportamiento de los consumidores en su entorno habitual.

Esta técnica permite al líder librarse de los prejuicios, observar bajo diferentes circunstancias y desde distintas perspectivas, elegir bien a los informadores, ser riguroso en el registro de los datos, escuchar activamente y, por último, realizar un seguimiento sistemático de aquello que contradice las ideas preconcebidas del observador.

3. Apoyándose en su experiencia, tanto personal como profesional, es capaz de descubrir analogías y pautas.

Una persona que se encuentra repetidamente ante situaciones parecidas aprende a descubrir analogías con más facilidad.

A pesar del riesgo de incurrir en errores durante los procesos de búsqueda de analogías y pautas, esta capacidad es una de las de mayor utilidad para cualquier líder empresarial.

Según Neustadt y May (1986), los líderes empresariales deben comenzar por examinar muy de cerca la situación en que se encuentren y distinguir en ella lo conocido, lo confieso y lo supuesto. Con este ejercicio se conseguirán separar las suposiciones de los hechos.

4. Fomenta el intercambio de información entre distintas unidades de la organización. Numerosos líderes de grandes y complejas organizaciones se preocupan por adoptar soluciones estructurales para los obstáculos que frenan o entorpecen el intercambio de información. Las nuevas estructuras resultantes a menudo favorecen el flujo vertical de la información e implican una centralización y jerarquización organizacional adicionales.

De esa manera, los programas de rotación de puestos, por ejemplo, ayudan a entender y valorar el trabajo que se realiza en otras unidades de la organización, a la vez que facilitan a los individuos la creación de sus propias redes sociales.

Son muchas las organizaciones que han sabido beneficiarse de la colaboración masiva y de “*la sabiduría de las multitudes*”.

5. **Sabe cómo animar a la gente a correr riesgos y a aprender de sus errores**, sin olvidar que, para preservar el sentido de responsabilidad en la organización, hay que mantener la distinción entre errores excusables e inexcusables.

La existencia de una cultura que tolera una dosis sana de riesgo y fracaso ayuda a una organización a descubrir con mayor anticipación las amenazas a las que se enfrenta. En el caso contrario, cuando las personas temen el castigo, existen muchas menos posibilidades de que se admitan errores y faltas. Sin saber dónde y cómo se producen esos errores, la dirección de una empresa es incapaz de identificar pautas y tendencias o de establecer las analogías oportunas entre los múltiples incidentes, y así poder actuar de manera eficaz.

Una tolerancia laxa ante el fracaso no sólo permite descubrir los errores ya cometidos, sino que fomenta la experimentación para acelerar la detección de problemas.

6. **Pone todo su empeño en mejorar continuamente sus propias capacidades comunicativas y las de su organización.**

Para mejorar la comunicación dentro de la empresa los directivos deben empezar por abordar aquellos momentos donde tiene más posibilidades de fallar: las primeras reuniones informativas antes del comienzo de un proyecto y los “traspasos” de tareas o proyectos de una unidad a otra. Finalmente, deben responsabilizarse de que el personal a su cargo aprenda a hablar con más confianza en sí mismos cuando se les presentan dificultades.

7. **Es experto en revisar el rendimiento de sus equipos y reflexionar sobre él mismo.** Muchas organizaciones llevan a cabo revisiones de proyectos ya finalizados. El ejército estadounidense, por ejemplo, fue una de las primeras grandes organizaciones en desarrollar un enfoque sistemático para hacerlo, ya en los años 70. El proceso, conocido como AAR (After-Action Review, o postevaluación) se sustenta en cuatro preguntas básicas:

- ¿Qué nos propusimos hacer?
- ¿Qué ocurrió en realidad?
- ¿Por qué sucedió así?
- ¿Qué haremos la próxima vez?

En la actualidad, el ejército ha convertido estos ejercicios de evaluación en parte de su rutina. Sus responsables han comprendido que esta práctica debe ser un *“estado de ánimo en el cual todos se evalúan a sí mismos, a sus unidades, a su organización, y se preguntan cómo pueden mejorar”*.

En los períodos de crisis y en contextos organizacionales el líder tiene un rol no delegable en la instrumentalización de un cambio. Cummings y Worley (1993) señalan que las organizaciones jerárquicas rígidas con altos grados de especialización, descripciones de puestos de trabajo limitadas y reglas y procedimientos inflexibles son incapaces de responder de forma adecuada a las demandas del cambio.

Gill (2003) señala que el cambio debe manejarse de manera conveniente y que requiere de un adecuado liderazgo para que se desarrolle de manera eficaz y con éxito.

Hollander y Julián (1969) consideran que la relación entre un líder y sus seguidores y /o colaboradores se construye a lo largo del tiempo e implica un intercambio o transacción entre ambos. Los autores afirman que el líder es quien más debe respetar las normas grupales, y asimismo es quien introduce nuevas normas, es decir, el líder debe demostrar al grupo su competencia para conseguir los fines grupales y acogerse a las normas como una meta de su interés por pertenecer al grupo.

Bass (1999) propone un modelo que tiene su origen en los conceptos fundamentales de Burns (1978, citado por Bass, 1999). Aquí el autor señala dos tipos de liderazgo, el transaccional y el transformacional. El primero de ellos, hace referencia al intercambio entre el líder y sus seguidores, los cuales reciben un valor a cambio de su trabajo; el segundo, compromete a los trabajadores para el logro de los objetivos.

Teniendo en cuenta lo anterior, Bass y Avolio (1994) desarrollan un modelo de liderazgo de rango total (Full Range Leadership - FRL). Los autores asumieron que el liderazgo transformacional es una extensión del liderazgo transaccional. Por lo tanto, el líder puede desplazar cada estilo según la situación, esto incluye el liderazgo laissez-faire.

5. METODOLOGÍA

La metodología que utilizaremos será la basada en la investigación cualitativa con un enfoque en el estudio de casos. Este método permite un análisis

profundo de fenómenos específicos dentro de un contexto real, ofreciendo una comprensión detallada de los procesos y los factores involucrados.

El objetivo de esta investigación es analizar cómo ocurren los fenómenos organizativos dentro de un contexto real. Esto implica una descripción completa de la situación y de las actitudes predominantes de las personas.

Para llevar a cabo la investigación se ha consultado todo tipo de Fuentes de información tanto escritas como visuales: libros, revistas, testimonios, entrevistas y finalmente a la película *“La Sociedad de la Nieve”*, dirigida por Juan Antonio Bayona y considerada la versión más fidedigna de lo que ocurrió en el Accidente de los Andes en 1972. Todo ello para obtener resultados lo bastante amplios que aseguren la objetividad del proyecto, además de ser útil para futuras investigaciones.

La expresión de los datos se hará en términos cualitativos, ya que se analizará la naturaleza del fenómeno. Con ello conoceremos la situación, los roles de cada personaje, así como las actitudes y decisiones tomadas por el grupo en este contexto.

Dado que esta investigación es basada en un caso real se recogerá información acerca del grupo de personas involucradas y de los hechos más relevantes ocurridos durante esta situación de manera que se pueda aplicar a otros contextos organizacionales proporcionando lecciones de liderazgo y gestión en situación extrema.

En concreto, esta investigación detalla el accidente de los Andes de 1972. Un trágico suceso en el que el vuelo 571 de la Fuerza Aérea Uruguaya se estrelló en la Cordillera de los Andes el 13 de octubre de 1972. En este avión viajaban 45 pasajeros, entre ellos, un equipo de rugby y algunos familiares. Tras 72 días de supervivencia 16 personas sobrevivieron a esta situación hostil.

Este análisis aportará conocimientos valiosos para la teoría y la práctica del liderazgo, el funcionamiento de grupos y la gestión de emociones en entornos organizacionales.

6. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.

6.1. EL ACCIDENTE DE LOS ANDES.

El 12 de octubre de 1972, el vuelo 571 de la Fuerza Aérea Uruguaya volaba desde Montevideo hacia Santiago de Chile. A bordo viajaban 45 personas entre las que se encontraban los jugadores del equipo de rugby Old Christians Club,

sus amigos y algunos familiares. Debido a las condiciones meteorológicas, el tripulante decidió tomar una ruta que pasaba por los Andes, una decisión que acabó siendo una tragedia.

El viernes 13 de octubre de 1972, el avión encontró turbulencias y mala visibilidad. El piloto, el coronel Julio César Ferradas, cometieron un error al pensar que habían pasado las montañas. A las 15:30 horas aproximadamente, el avión descendió de las nubes estrellándose contra un valle en lo alto de las montañas, desprendiéndose de las alas y la cola y finalmente, se estrelló en un glaciar. Las condiciones extremas, las bajísimas temperaturas y el lento rescate complicó aún más la situación de los sobrevivientes.

El impacto provocó la muerte de 12 personas en el acto. El resto vivieron una situación desesperada: sin suministros, ropa inadecuada para el frío extremo e incomunicados con el resto del mundo. Los días iban pasando y la situación empeoraba. La temperatura descendía drásticamente por las noches y la comida cada vez era más escasa. Los sobrevivientes buscaron la manera de refugiarse buscando la calor de los compañeros, utilizados restos del fuselaje y organizaron los escasos recursos para asegurar la supervivencia. El frío y el hambre ya habían terminado con varias vidas y desesperados por sobrevivir tomaron la decisión de comerse los cuerpos congelados de los que murieron. *"Los cuatro, cada uno con una hoja de afeitar o un trozo de vidrio en la mano, cortamos cuidadosamente la ropa de un cuerpo cuyo rostro no podíamos soportar mirar"* escribió Roberto Canessa en sus memorias de 2016 *Tenía que sobrevivir*.

Tras varios días de sufrimiento, la situación empeoró el 29 de octubre tras sufrir una avalancha que sepultó el fuselaje y acabó con la vida de 8 personas más. *"Estuve a punto de rendirme cuando nos alcanzó la avalancha"*, relató Canessa en una entrevista con National Geographic en 2016; *"pero entonces uno de los otros chicos dijo: 'Roberto, qué suerte tienes de poder caminar por todos nosotros'. Eso fue como una infusión heroica en mi corazón. Tenía las piernas rotas, pero yo podía andar. Mi misión no era pensar sólo qué era mejor para mí, sino qué era mejor para el grupo"*.

Finalmente, después de más de dos meses de penurias, los últimos supervivientes se enfrentaban a la decisión de esperar a morir o buscar ayuda. En esta situación Nando Parrado, Roberto Canessa y Antonio Vizintín emprendieron su viaje en busca de ayuda. Este último volvió con el resto con el fin de que Canessa y Parrado conservaran provisiones por más tiempo.

El 20 de diciembre de 1972, tras 72 días desde el accidente en los Andes y 10 días de caminata, lograron encontrar a Sergio Catalán Martínez, un pastor chileno. El hombre dio aviso a las autoridades y Canessa y Parrado condujeron

a las autoridades hasta el resto de supervivientes poniendo fin a este trágico suceso que se convirtió en un símbolo de resistencia humana, de unir fuerzas para trabajar en equipo y de marcar el objetivo común de sobrevivir a pesar de la situación extrema.

Este relato se puede “vivir” más intensamente en la película que el director Juan Antonio Bayona filmó en el año 2023. J.A. Bayona encontró inspiración en el libro de Pablo Vierci, “*La Sociedad de la Nieve*” para dar inicio a un rodaje que no solo refleja los hechos del accidente aéreo de los Andes y la lucha por sobrevivir sino también las emociones de los sobrevivientes. Vizintín, uno de la superviviente cuenta que la película “*Te transporta a esa agonía que vivimos*” y afirma que Cuando ves los planos elevados puedes ver la soledad en la que estábamos, el frío que sentíamos

La película es un fidedigno relato de lo que ocurrió en el accidente, hasta tal punto que intervinieron algunos de los supervivientes del accidente real. La película como recurso video gráfico del accidente permite una percepción mucho más intensa y real de lo que allí se vivió durante los 72 días en los Andes. Por ello recurrimos a ella para complementar la información extraída de otras fuentes.

6.2. LA SOCIEDAD DE LA NIEVE (2023). JOSÉ ANTONIO BAYONA.

En Octubre de 1972 en Montevideo, Uruguay, el equipo de rugby ALL CHRISTIANS club está en mitad de un partido. Roberto Canela en un intento por ser el protagonista del partido ignora a todos sus compañeros y decide no pasar el balón, Roberto termina siendo derribado por el equipo contrario. Tras el partido los compañeros le lanzan ropa como reproche por su egoísmo hasta que Marcelo Pérez del Castillo, el capitán calma a todos recordándole que necesitad recaudar dinero para volar al próximo partido en Santiago de Chile. El equipo comienza a invitar a sus amigos y familiares. Numa, el mas reacio a viajar, tras una serie de argumentos de sus amigos decide aceptar la invitación.

Llegado el día del viaje, Susana toma una última foto antes de embarcar. El avión despegó con 40 pasajeros y 5 tripulantes hacia un viaje que muchos llaman tragedia y otros milagros. Durante el trayecto, todo eran risas incluso cuando aparecieron las primeras turbulencias nadie se inquietó. El sargento Carlos Duque expresa que el vuelo se desvía para esquivar los vientos que se generan entre en calor de Argentina y el frío de las montañas lo que no alarma a nadie. Sin embargo, al comenzar el aterrizaje una ola de turbulencia hace que el avión descienda bruscamente provocando el nerviosismo entre los pasajeros. Tras varios

intentos fallidos del piloto por controlar el avión la cola de este acaba impactando con una montaña expulsando a los pasajeros de atrás. El resto consigue hacer un aterrizaje en la nieve provocando el choque de varios pasajeros causando la muerte de los que estaban en las primeras filas.

Numa es el primero en despertar y tras lograr liberarse ayuda a Roberto, Marcelo y Eduardo a liberarse. Roberto es estudiante medicina y decide tomar la iniciativa de ayudar a los demás heridos dando comienzo a la lucha por sobrevivir. Rápidamente buscan al piloto pero en sus últimas palabras solo les deseó que Dios los acompañara.

Llega la primera noche y las temperaturas desciende 30 grados, los sobrevivientes usan las maletas para bloquear la entrada y mantenerse calientes aunque las temperaturas extremadamente bajas quebraban hasta las botellas. Marcelo, el capitán anima a todos a no dormirse para no morir congelados pero las duras condiciones acaban con la vida de algunos en la primera noche.

Al amanecer, Numa y algún amigo más exploran los alrededores hasta descubrir que se encuentran en mitad de la nada, solos, rodeados de nieve. Marcelo, tras ver que Nando y Susana se encontraban heridos decide preparar el interior del avión para que puedan ser atendidos. Luego buscan entre los escombros para recoger cualquier alimento que se encontrara en las maletas.

Cae la noche y vuelven a buscar refugio para escapar del frío. Marcelo se encarga de animar a los demás asegurando que el rescate llegará al siguiente día. Fito no comparte el optimismo de Marcelo.

Amanece el tercer día y Nando despierta buscando a su hermana que se encontraba viva sin embargo se entera que su madre ha muerto. Nando siente culpa por haber invitado a su familia a volar. El resto de sobrevivientes deciden hacer una señal con las maletas en el suelo como señal de ayuda. En principio esta idea parecía funcionar cuando vieron aparecer una avioneta que responde con movimiento de alas y hace que el grupo recupere la esperanza de ser encontrados. Pero a medida que pasan las horas, esta esperanza se desvanece y se dan cuenta que quizás el avión nunca los vio.

Marcelo una vez aviva al resto para que no pierdan la esperanza y afirma que el rescate llegará. Esta vez fue Roberto el que con toda la esperanza perdida explica la regla de tres: *“El ser humano aguanta 3 minutos sin respirar, 3 días sin agua y 3 semanas sin comer”* aclarando que la situación es peor por la temperatura a la que se encuentran y por la limitación de comida.

Numa recuerda que Rocky habló de las baterías que estaban en la cola del avión por lo que se disponen a buscarlas con ayuda de unas cuerdas y unas gafas fabricas por ellos mismos, todo ello para arreglar la radio. Cuando estaban de camino se escucha un estruendo de una avalancha y el grupo decide volver al fuselaje.

Llega el sexto día y desesperados por no tener comida para subsistir, Numa elige buscar en las rocas más cercanas algún sustento pero sin éxito. En esta desesperada situación Fito recuerda que Nando dijo que estaba dispuesto a comer cadáveres antes que morir de hambre. Fito piensa que no hay otro camino y Roberto está de acuerdo. Una vez dentro del avión, Roberto, Fito y otros intentan convencer a Marcelo para comerse los cuerpos congelados de los que no sobrevivieron. Carlitos, Numa y Marcelo muestran resistencia. Se genera un escenario de debate en el que Roberto explica que sin comida el cuerpo se seca como una planta, Carlitos teme por la condena divina, Numa a quedar preso argumentando que no tienen derecho a comerse el cuerpo de otra persona. Roberto sigue defendiendo su derecho a sobrevivir y el debate termina sin una conclusión. Los que se niegan a consumir los cuerpos, intentan sobrevivir comiendo lana y tabaco pero los problemas de salud siguen aumentando.

La tristeza aumenta cuando Nando se da cuenta que su hermana ha dejado de respirar. Mientras tanto Gustavo escribe a sus padres para explicarles la situación que están viviendo.

Llega una noche más y en esta situación crítica Fito declara que autoriza al resto para que usen su cuerpo como alimento si él muere, Roberto y otros se animan a manifestar lo mismo.

Dada esta situación desesperante junto con las ganas de sobrevivir hace que Fito y su primo tomen la drástica decisión de salir y preparar los cuerpos congelados para poder consumirlo. Intentan dejar a un lado los reparos éticos y colaboran para sobrevivir. Fito, Eduardo y Daniel asumen la tarea de preparar la carne en secreto para facilitar el proceso y reducir el impacto psicológico y la sensación de culpa que puede ocasionar en los demás.

Tras esta situación encuentran una radio en un maletín y la activan para enterarse de que las autoridades han suspendido su búsqueda hasta el próximo año cuando la visibilidad mejore. La desesperación se apodera del grupo y algunos comienzan a gritar, otros son tranquilizados y animados por Marcelo para comer y poder sobrevivir.

Más tarde, Numa lidera una misión junto con algunos compañeros más. Deciden ir al lugar donde se encontraba la cola del avión para encontrar las baterías. El camino no fue fácil ya que la noche iba cayendo y la nieve no los dejaba avanzar. Deciden refugiarse con el calor de sus propios cuerpos y esperan a que el sol salga y así poder volver al fuselaje.

Nando convencido de que Chile está tras la pared de hielo, convence a Numa de que debe comer para poder avanzar y este finalmente accede. Los días siguen pasando y aunque algunos pierden la fe de sobrevivir, todavía queda un último aliento de esperanza. El día 17 el ánimo del grupo se renueva y entre risas y aplausos intentaban promover el bienestar de todos.

Esta alegría desaparece con una avalancha que sepulta el avión, enterrando a todos los sobrevivientes en nieve. El grupo intenta salir y en el intento una segunda avalancha cae. En medio de la oscuridad prenden un encendedor y se dan cuenta de Marcelo ha muerto.

Cuando el clima comienza a mejorar, la esperanza vuelve al grupo al saber que no están profundamente enterrados y en cuanto el tiempo se lo permite intentan salir.

Para el día 18 el hambre es insoportable pero sabiendo que la única comida es la proteína humana muchos siguen sin atreverse a pobre bocado. Un miembro del equipo ofreciendo carne al resto pregunta si están dispuestos de rendirse después de todo lo que han pasado. Justificando así de alguna manera las acciones poco éticas que estaban a punto de cometer. Roberto consigue convencer a todos menos a Numa.

Numa convencido en encontrar la salida continúa cavando hasta abrir un hueco y lograr que el resto del grupo salga aliviado. Dentro del fuselaje aún se encuentra Arturo que es animado por Numa para que no pierda la fe a lo que Arturo responde con una declaración de fe profunda en la humanidad y solidaridad de sus compañeros. En el Dios que tiene Roberto por curar sus heridas, en el que tiene Nando para tener fuerza y continuar caminando o en la de Fito y Daniel cuando cortan y reparten la carne sin decir a qué compañero pertenecía.

Nando sugiere cruzar la Cordillera pero los demás prefieren esperar que el riesgo sea menor para no sufrir una tormenta. Tras conocer el estado de los sobrevivientes del grupo, deciden que Nando y Roberto se dirijan a atravesar la montaña. Arturo muere en esa noche.

En el día 36 comienza otra aventura Nando, Numa, Roberto y otro. Decidieron cruzar hacia el lado de Argentina pero Numa al límite de sus fuerzas y con

una pierna herida decide no continuar y vuelve al fuselaje solo para enterarse de una muerte más, la de Vasco. Numa en un momento de dolor cuestiona el sentido de esas muertes. Javier le cuenta el momento en el que sintió que su mujer se encontraba debajo de él pero que no podía ayudarla. Cuando consiguieron llegar a ella ya era tarde y su esposa había muerto. Javier expresa que fue justo al abrazar a su mujer cuando sintió que su misión era honrar a su mujer llevándole todo el amor a su hijo. Victor Frank hace su aportación argumentando que la salvación del ser humano es el amor. Cuando la única meta parece soportar el dolor con dignidad, el ser humano encuentra un propósito en el amor profundo. Tras la explicación de sus amigos, Numa empieza a comprender que más allá del dolor que pueda sentir, existe la posibilidad de transformarlo en su propio camino hacia un acto de amor.

Al amanecer Nando y los demás llegan al fuselaje y despiertan al resto para comunicarles que han encontrado la cola del avión y que en las maletas había abrigos, chocolates, tabaco, además de la batería del avión. Confiado en que Roy pueda repararla Nando, Robert y Tintín inician un viaje. Consiguen encenderla pero las señales de auxilios que intentan enviar nunca llegan. La situación sigue siendo desesperante, la comida se ha terminado y tienen que recurrir a los huesos para sobrevivir. Numa consciente de su estado decide rechazar la comida que le ofrecen para que los demás puedan alimentarse.

Al amanecer siguiente y ya con todo el grupo junto en el fuselaje escuchan en la radio que el rescate se reanudará y esto genera un debate de opiniones. Roberto prefiere esperar al rescate mientras que Nando quiere arriesgarse y subir la montaña pensando que jamás los encontrarán.

Numa da permiso a Nando para que usen su cuerpo es caso de morir demostrando así que había alcanzado la paz y el consuelo en pensar que su muerte ayudaría a la supervivencia del resto. Finalmente, el 11 de diciembre de 1972 Numa muere a los 25 años con una carta entre sus manos: *"No hay amor más grande que dar la vida por sus amigos"*.

Roberto decide que deben salir hacia Chile y junto con Nando y Tintín inician un nuevo rumbo. Llega la primera noche y para protegerse del frío cavan una pequeña cueva donde refugiarse. Al amanecer de manera desanimada continúan el viaje. Tintín sabiendo que solo quedan provisiones para un par de días decide volver al fuselaje y así permitir que Roberto y Nando puedan seguir avanzando.

Tras varios días Numa y Roberto descubren un río y beben, algo que no hacían desde hace tiempo y en ese preciso momento ven a un arriero al que piden

ayuda desesperadamente. El arriero le envía un papel con una piedra en el que Nando y Roberto escriben su situación firmando así el principio del rescate. Esta nota llega a la fuerza aérea y la búsqueda comienza.

Nando y Roberto llegan a la casa del arriero donde pueden comer y donde le esperan decenas de periodistas. Mientras tanto el resto de los supervivientes se enteran por la radio de que Nando y Roberto han sido encontrados y comienza a acicalarse y a recoger las pertenencias del resto preparándose así para la vuelta a casa.

Los helicópteros llegan hasta donde se encuentran los demás supervivientes quienes gritan y saltan de alegría al subir al helicóptero. Con esto ponían fin a una dura aventura que había durado 70 días.

El 22 de diciembre los 16 sobrevivientes llegan a un campamento donde son atendidos por médicos y apoyados por sus familiares.

7. ANÁLISIS DE LA SOCIEDAD DE LA NIEVE. LA TOMA DE DECISIONES EN UN ENTORNO HOSTIL.

7.1. LA FUERZA DE TRABAJAR EN EQUIPO.

Días antes de que ocurriera la tragedia, el equipo de rugby disputaba un partido en el que las acciones individuales de Roberto, uno de los jugadores, provocaron el descontento del resto del equipo. El rugby es un deporte de contacto en el que 2 equipos de 15 jugadores cada uno compiten por avanzar con el balón hacia el terreno del adversario pero únicamente pasando el balón hacia atrás o hacia los lados. Esto fomenta la dinámica del trabajo en equipo, es decir, que la victoria depende menos de las estrellas individuales y más del trabajo en equipo. En el rugby es crucial minimizar el ego y comprometerse con el equipo, es un juego que promueve el sacrificio personal por el bien del equipo. Además, en este deporte existe una diversidad de físicos en el que todos ellos (altos, bajos, fuertes o delgados) tienen un rol fundamental y específico a desempeñar. Eso se traduce a que la fortaleza del conjunto del equipo y no las habilidades específicas de cada uno de ellos hará que alcancen el éxito.

Esta lección que enseña el rugby se refleja claramente en *“La sociedad de la nieve”*. Después del accidente aéreo, los sobrevivientes se percataron rápidamente de que la única manera de sobrevivir era actuando en equipo. La diversidad de talentos y físicos en rugby, donde altos, bajos, fuertes y delgados tienen roles fundamentales y específicos a desempeñar, se tradujo en la diversidad de

habilidades y capacidades de cada uno de los sobrevivientes, que juntos enfrentaron el desafío de la supervivencia.

Tanto en el deporte de equipos como en la película, la fortaleza del grupo, los sacrificios personal y la participación por el bienestar del grupo fueron cruciales. Fueron capaces de superar adversidades trabajando en equipo y demostrando unión.

Tanto en los grupos enfocados al deporte como en grupos dentro del mundo empresarial se valora el trabajo en equipo por encima de las habilidades individuales. Cada individuo tiene un rol específico y una tarea a desempeñar para avanzar hacia el objetivo y alcanzar la meta común. Las empresas reconocen que la colaboración afectiva entre los miembros del equipo son clave para lograr metas ambiciosas y superar los desafíos.

El compromiso con el equipo y la minimización del ego son fundamentales tanto en el rugby como en el entorno corporativo donde se fomenta una cultura de sacrificio personal por el bien del equipo y el logro de objetivos comunes.

El autor del libro en el que se basa la película “La sociedad de la Nieve”, Pablo Vierci (2022) explicó: “La sociedad de la nieve son 45 personas. No solo los 16 sobrevivientes, sino también los 29 que quedaron en el camino, y muchos de ellos dieron todo para que 16 salieran. Es una carrera de postas, donde el más importante no es el que llega, que es a lo que estamos acostumbrados, sino que también lo son los que murieron en el camino, que dieron todo para que los otros pudieran llegar”.

7.2. LA EVALUACIÓN DEL ENTORNO Y LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS FUE UN MOMENTO CRUCIAL.

Después del aterrizaje accidentado y forzoso y tras pasar una primera noche en unas condiciones inhumanas, el grupo se organiza en un intento de disminuir el caos.

Tras el accidente, tanto como Numa como algunos más, analizan el entorno desconocido en el que se encuentran y buscan los recursos que tienen disponibles. Después se organizan y reparten tareas en función de las habilidades, conocimientos y condición física de cada uno.

Este primer paso es determinante para disminuir el caos y maximizar los escasos recursos de los que disponen. Esto intensifica la unión del equipo en circunstancias extremadamente difíciles.

De hecho, Eduardo Strauch en su libro “*Desde el silencio*” redacta “Para el resto del mundo estábamos muertos pero seguíamos vivos cada vez más cohesionados y organizados en lo que llamábamos “*La sociedad de la nieve*” donde cada uno de nosotros tenía un papel que desempeñar y todos éramos responsables los unos de los otros. Inventamos formas de fabricar agua y refugio y conseguimos convertir los restos del fuselaje en un refugio que aunque miserable era nuestra única posesión en la montaña e incluso empezaba a parecerse un poco un hogar”.

Al igual que los sobrevivientes evaluaron rápidamente el entorno y los recursos de los que disponían, en el mundo empresarial se analizan las circunstancias y recursos en tiempo de crisis o ante desafíos inesperados, asignan tareas a cada trabajador con un propósito y con el fin de formar una comunidad, fortalecer la cohesión del equipo y aumentar el compromiso en situaciones críticas.

7.3. EL INSTINTO DE SUPERVIVENCIA SE IMPONE A LA ÉTICA.

Los sobrevivientes establecieron sus propias normas para asegurar el buen funcionamiento del grupo. En un podcast con Vizintín para el canal “*Nuevo tiempo en Uruguay*”, explica como establecieron áreas específicas para orinar, garantizando que parte de la nieve estuviera limpia para beber. También describió como se turnaban para dormir en las partes del avión más cómodas y como adoptaron la norma de comer una única vez al día.

De igual manera, en el momento que algunos miembros del grupo deciden tomar la drástica decisión de comer los cuerpos congelados vemos como dejan a un lado los valores éticos de la sociedad. Se observa un claro ejemplo del proceso mediante el cual surgen nuevas normas sociales dentro de un grupo. Las normas sociales son reglas no escritas que resultan de la interacción de miembros de un grupo y que orientan comportamientos y actitudes dentro de este. Estas normas son cruciales para el buen funcionamiento y la cohesión del grupo. Cada sociedad establece sus propias normas basadas en los valores que considera relevantes. Sin embargo, estas normas no son fijas, pueden cambiar dependiendo de la situación en la que se encuentre el grupo. En esta situación extrema y desesperados por sobrevivir deciden cambiar esas normas sociales y recurrir al canibalismo. Aunque se trata de un tabú social, la situación crítica les hace replantearse esta norma y optan por sobrevivir que es su mayor prioridad.

Es esto lo que nos demuestra que en tiempos de crisis los grupos superan limitaciones y toman medidas previamente inimaginables. Las normas de una organización no son fijas y pueden cambiar si así lo hacen sus prioridades para conseguir un funcionamiento eficiente. En situaciones de crisis en el mercado,

las empresas son capaces de reevaluar y adaptar sus normas y estrategias, tomar decisiones innovadoras y romper con los cánones más tradicionales para asegurar su continuidad y éxito.

"Yo pensaba que habíamos vuelto a una civilización primitiva y me di cuenta que no. Nosotros construimos una civilización avanzada porque todo el conocimiento que teníamos del pasado no servía para nada y creamos cosas nuevas. Las normas aparecían por sí solas" dijo el sobreviviente Gustavo Zerbino al canal de televisión uruguayo Teledoce.

7.4. LA FIGURA DEL LÍDER ES CLAVE.

Durante los 72 días de desesperación y especialmente cuando las noticias malas llegan vemos como el liderazgo en un grupo puede cambiar drásticamente ante las nuevas circunstancias. En un principio, Marcelo, el capitán del equipo de rugby, es el que lidera motivando a los sobrevivientes y organizando recursos y tareas pero este rol se desvanece cuando las desalentadoras noticias llegan.

Pedro Algorta en su libro *"Las montañas siguen allí"* relata la posición de Marcelo como un líder eficaz en un contexto de equipo, en entornos conocidos pero que tras el accidente todo esto cambió. El entorno era de pura incertidumbre, el equipo contrario ya no existía sino que se enfrentaban a algo completamente nuevo. El lugar ya no era el campo de rugby, el hambre y el frío se apoderaban de todos y Marcelo ya no tenía experiencia en este tipo de circunstancias.

En esta historia se observa como la jerarquía que existe no es fija sino que puede perder su relevancia ante pruebas diferentes. En estas circunstancias suelen surgir nuevos líderes que consiguen controlar la situación.

Tras la muerte del capitán, la figura del líder se ve ocupada por Nando que de alguna manera estaba asumiendo un liderazgo al encabezar alguna misión. En sus memorias Nando expresa que nunca había actuado como líder y que sentía que su posición siempre había sido la de subordinado pero que las ganas por sobrevivir hicieron que superara sus propios límites y miedos. Esta actitud inspiró y ayudó a motivar a lo demás consiguiendo que el grupo siguiera su camino.

Los líderes efectivos son aquellos que se adaptan rápidamente a los cambios inesperados del mercado. Sin embargo, cuando los desafíos son completamente nuevos como lo fue para Marcelo por la nieve, el hambre, el frío o el accidente, la autoridad se vuelve menos relevante. Los momentos de crisis en las empresas pueden requerir líderes capaces de adoptar roles inesperados que

sean capaces de gestionar un ambiente desconocido y capaces de liderar una situación bajo presión. Los líderes emergentes son aquellos que demuestran su habilidad para tomar decisiones rápidas, innovar y mantener al equipo vivo y enfocado hacia el éxito en los tiempos de incertidumbre.

7.5. NO TODA AGRUPACIÓN FORMA UN GRUPO.

Durante toda la historia se aprecia la importancia de formar grupos para conseguir el bienestar psicológico de todos los miembros. En situaciones de máximo estrés todas las personas necesitan el apoyo emocional del resto y compartir las cargas con el equipo hace que los problemas se vuelvan más manejables.

Sin embargo, no toda agrupación de personas forma un grupo. Para formar realmente un grupo es necesario que exista cohesión y un objetivo común. Mucho antes de que el accidente sucediera la cohesión del grupo ya existía debido a que muchos eran amigos, familiares o compañeros de rugby. Esta cohesión se intensifica tras la situación compartida.

Ahora tienen un objetivo común diferente, la supervivencia. Este objetivo sirve como vínculo para lograr la unión del grupo y adoptar una mentalidad en la que la importancia está en el nosotros y no en las habilidades individuales de cada uno. Son ellos mismos los que se ven como un equipo y por ello se hacen llamar “*La Sociedad de la nieve*”.

7.6. LA SUPERVIVENCIA ERA EL FIN ÚNICO DE TODOS LOS SOBREVIVIENTES.

Uno de los momentos más impactante de esta historia se da cuando los sobrevivientes recurren a la antropofagia para sobrevivir. Esto fue un auténtico desafío psicológico para todos ellos. El fin único de la supervivencia justificaba de alguna manera las acciones poco éticas o el cambio de valores que el grupo estaba llevando a cabo. Pero también fue este objetivo común el que les ayudó a cometer este acto y a comprometerse con el resto del grupo para hacer honor a los amigos que perdieron en el camino.

Fernando Parrado (2014), en el programa TEDx recuerda «Mi madre y mi hermana murieron en el accidente de avión, pero la mente de uno cambia. En tu cerebro se activa el modo supervivencia. Todo golpea tu cerebro y no puedes sentir pena. No puedes llorar. Las condiciones son tan extremas que solo puedes luchar por sobrevivir».

7.7. LOS VÍNCULOS ENTRE ELLOS SE AFIANZARON.

En la declaración de Arturo encontramos el momento más explícito donde se enfatizan los vínculos que se forman en circunstancias extremas. Esta conversación muestra la profunda confianza y apego con la que cuenta el grupo y se convierte en la principal fuente de fortaleza y esperanza.

Daniel Fernández Strauch (2023) “*Nunca fuimos personas que en la montaña, por la forma en la que nos entregamos unos a otros*”. Esta frase sintetiza sin dudas el vínculo y el espíritu de esta sociedad.

7.8. LA PERSEVERANCIA Y LA ESPERANZA LOS MANTUVO VIVOS 72 DÍAS.

En el momento en que nos preguntamos el porqué de las adversidades nos estamos preguntando si de verdad servirá de algo todo el esfuerzo para conseguir un fin mayor. Los seres humanos no podemos vivir sino miramos a un futuro y esto es la salvación en los momentos más difíciles. El ser humano está dispuesto a sufrir a cambio de que sirva para algo.

En “*La sociedad de la Nieve*” los supervivientes continuamente se enfrentan a situaciones adversas pero es la esperanza y la resiliencia lo que los mantiene vivos. Antonio Vizintín (2023), más conocido como Tintín, recuerda “*Fueron tantos fracasos*”, añadiendo más adelante, “*Esta es una historia de fracasos, no de éxito. Un ensayo y error continuo. El éxito fue sólo en la última expedición*”.

No cabe duda de que saber manejar la inteligencia emocional es una habilidad clave en situación extremas. La esperanza impulsa a los personajes de esta historia a seguir luchando incluso cuando las malas noticias les llegan.

Carlos Páez uno de los sobrevivientes cuenta como vivieron la mala noticia que recibieron el día 10 tras el accidente. Ese día, Gustavo “Coco” Nicolich le dijo “*Carlitos, tengo una buena noticia para darte. Acabo de escuchar en la radio chilena que dieron por finalizada la búsqueda del avión Uruguayo y van a venir a buscar los restos nuestros en febrero cuando vengan los deshielos*”. Carlos en ese momento no entendió nada y Gustavo “Coco” Nicolich explicó “*Carlitos tenemos que encontrar nuestros propios recursos*”. Ese día dejaron de sobrevivir pero empezaron a vivir convirtiendo la peor noticia en una oportunidad. “*Aprendimos a no dejar que la cosas pasen sino hacer que las cosas pasen. Ese día cambiamos la actitud, el dejar de esperar para empezar a actuar*” añade Carlos Páez.

7.9. UN INICIO Y UN FINAL COMPLETAMENTE DIFERENTE.

La historia ofrece un aprendizaje en la comparativa entre el inicio de ella donde un acto egoísta en el campo de rugby hace que pierdan el partido y como en el campo de la nieve prevalece el sacrificio conjunto y la cohesión del equipo dejando a un lado el individualismo.

La película narra un sinfín de actos de sacrificio personal a favor del grupo. El más simbólico es el hecho de que cada persona fallecida permitió al resto seguir adelante. Vivimos en un mundo en el que apoyarnos unos a los otros ayuda a superar las adversidades. La *"Sociedad de la Nieve"* nos recuerda que debemos cuidarnos los unos a los otros.

7.10. LA ADAPTACIÓN AL CAMBIO.

El éxito de la supervivencia se halla en la manera de adaptarse a las nuevas situaciones. El grupo de jugadores de rugby eran provenientes de familias acomodadas, sin problemas significativos en sus vidas. Sin embargo, tras el accidente aéreo, estas circunstancias cambian drásticamente. Este grupo desde adaptarse a un entorno extrañamente hostil y a unas condiciones de vida precaria para sobrevivir. *"La sociedad de la nieve"* es una obra que nos muestra la increíble capacidad de adaptación y superación que llevamos dentro.

Carlos Páez cuenta en 2022 en una videollamada con varios medios internacionales: “Era un chico de 18 años, hijo de un pintor famoso, que con tal de que no lo molestáramos nos daba todo. En ese entonces yo todavía tenía niñera, que fue quien me hizo la valija para el viaje”, recuerda. “Nunca había tenido frío, nunca había tenido hambre, nunca había hecho nada útil. Y me tocó vivir la historia de supervivencia más increíble de todos los tiempos”.

Tabla 2. Protagonistas de la Sociedad de la Nieve.

NOMBRE	ROL
<i>Nando Parrado</i>	Destacó por su papel de líder y fue uno de los hombres que cruzaron los Andes en busca de ayuda. Su valentía y determinación fueron cruciales para el rescate.
<i>José Pedro Algorta</i>	Aportó una notable capacidad de adaptación y resistencia además de su fortaleza mental y física.
<i>Roberto Canessa</i>	Sus conocimientos como estudiante de medicina ayudaron al grupo ya que atendió a enfermos y heridos. Acompañó a Nando en la búsqueda final.

NOMBRE	ROL
<i>Alfredo Pancho Delgado</i>	Sufrió graves heridas en la pierna y él mismo reconoce que su mayor aportación fue al llegar, ya que fue el encargado de explicar a la prensa por qué habían recurrido a comer la carne de los compañeros fallecidos.
<i>Daniel Fernandez Strauch</i>	Cumple junto a "Fito" la misión de cortar la carne y facilitar el proceso al resto.
<i>Roberto Francois</i>	Perdió rápido la esperanza al no poder moverse. Se apartó del grupo pero el equipo lo animó a sobrevivir.
<i>Roy Harley</i>	Era ingeniero y ayudó en varias ocasiones a reparar la radio del avión para contactar con el mundo exterior.
<i>José Luis Inciarte</i>	Nunca perdió el humor, destacaba por su creatividad, esperanza, ternura, apego a la vida y coraje.
<i>Álvaro Mangino</i>	Sufrió una fractura en la pierna tras el accidente pero esto no le impidió ayudar a los demás con tareas como la de derretir nieve para conseguir agua.
<i>Javier Methol</i>	Desempeñó el rol fundamental de mantener la fe con la única esperanza de volver a abrazar a sus hijos tras la pérdida de su esposa durante el accidente.
<i>Carlos Páez</i>	Da una lección de adaptación. Provenía de una vida acomodada y se adaptó rápidamente al entorno hostil.
<i>Eduardo Strauch</i>	Uno de los primeros supervivientes que ayudó en la labor de preparar la carne para ofrecerla al resto.
<i>Adolfo Strauch</i>	Junto a sus primos, llevó a cabo un papel de liderazgo y además se encargó de preparar la carne para facilitar la tarea al resto. Inventó la máquina para derretir el hielo y las gafas de sol. Además fue de los primeros en autorizar el uso de su cuerpo en el caso de fallecer.
<i>Ramón Moncho" Sabella</i>	No pertenecía al grupo de jugadores de Rugby pero se integró ayudando en las tareas cotidianas.
<i>Antonio "Tintín" Vizintín</i>	Ayudó a preparar la expedición final y en mitad de la búsqueda se sacrificó volviendo al fuselaje para conservar los suministros más tiempo.
<i>Gustavo Zerbino</i>	Se encargó de recoger objetos personales de los fallecidos para poder dárselos a sus familias después de ser rescatados. Además con su paciencia explicaba la importancia de comer a aquellos que mostraban más resistencia.
<i>Numa Turcatti</i>	Participó en expediciones en busca de baterías del avión y su muerte sirvió como detonante para que Roberto, Nando y Tintín iniciaran la última búsqueda.

NOMBRE	ROL
<i>Gustavo "Coco"</i>	Protagonizó uno de los momentos más recordados de la "Sociedad de la Nieve". A raíz de su frase " <i>Tengo una buena noticia</i> " comenzaron a luchar por sobrevivir sin esperar a ser rescatados.
<i>Marcelo Pérez</i>	Capitán del equipo de rugby que asumió el rol de liderazgo en un principio, ayudando a mantener la organización en el grupo.
<i>Arturo Nogueira</i>	Aportó al grupo motivación reconociendo y valorando la labor de cada uno de sus compañeros inspirando así al grupo a seguir.
<i>Susana Parrado</i>	Una de las pocas mujeres que volaban. Su pérdida supuso un duro desafío para el resto de sobreviviente, en especial, para su hermano Nando.
<i>Diego Storm</i>	Fue quien se percató de que Nando estaba vivo, con ayuda movió su cuerpo salvando así la vida de su amigo.
<i>Echavarren</i>	Es recordado por sus compañeros por desprender alegría y actitud positiva incluso sufriendo una temible herida.
<i>Enrique Platero</i>	Fue atendido por Roberto Canessa y Gustavo Zerbino tras el accidente pero acabó muriendo en una de las avalanchas.
<i>Sergio Catalán</i>	Fue un arriero el primero en encontrar a Roberto y Nando y prestar su ayuda. Se encargó de dar aviso a las fuerzas aéreas de Uruguay.

Fuente: *Elaboración propia.*

8. CONCLUSIONES FINALES

Finalmente, tras comparar las estrategias del mundo empresarial con las decisiones tomadas por los supervivientes del accidente de los Andes, emergen diez conclusiones claras acerca de la gestión empresarial en contextos extremos y altamente dinámicos.

1. *La importancia del trabajo en equipo*

Trabajar en equipo es fundamental porque permite combinar las habilidades y conocimientos individuales para lograr los objetivos comunes de la manera más eficaz posible. El trabajo en equipo fomenta la motivación y la cohesión del grupo, habilidades fundamentales para afrontar los momentos más difíciles.

2. *Un objetivo y valores compartidos*

Compartir un mismo objetivo es fundamental para alinear los esfuerzos de los miembros hacia metas claras. Esto no solo mejora la eficiencia y productividad de la organización sino que da un sentido de pertenencia y compromete a los individuos que forman el grupo. Compartir unos valores fortalece la cultura

organizacional, promueve un ambiente positivo y guía a las decisiones en un mismo sentido.

3. La asignación eficaz de los roles

Identificar y asignar roles a cada miembro de un equipo es crucial para maximizar las habilidades individuales. El hecho de desempeñar una tarea esencial dentro del equipo ayuda a mejorar la satisfacción y a distribuir el trabajo de manera equitativa entre los miembros del equipo.

4. Una buena organización como elemento clave

Analizar el entorno y establecer una planificación es una parte indispensable dentro de una organización. Las tareas asignadas de manera clara se gestionan de forma efectiva, reduciendo el tiempo y los recursos empleados. Además, en entorno altamente cambiantes, una organización bien establecida facilita la anticipación y atenuación de los problemas emergentes.

5. Conocer las limitaciones de recursos

Tener un conocimiento claro de los recursos de los que disponemos es una parte crucial de la organización. Esto asegura que sean utilizados de la manera más eficiente posible, maximizando su uso para lograr los objetivos establecidos.

6. Adaptabilidad y flexibilidad a entornos dinámicos

La capacidad de adaptarse a entornos cambiantes es una habilidad crucial en cualquier contexto organizacional. Esta capacidad permite a las organizaciones responder a situaciones completamente nuevas aprovechando así las oportunidades emergentes. La flexibilidad sustenta la viabilidad a largo plazo del grupo en un entorno tan dinámico y competitivo como en el que vivimos.

7. El liderazgo como factor determinante

La figura del líder proporciona una dirección clara para la organización ayudando a alinear los esfuerzos de los miembros hacia objetivos comunes. Los líderes inspiran y motivan al equipo aumentando el compromiso del grupo. En un entorno dinámico los líderes son fundamentales para gestionar el cambio, analizando el entorno rápidamente e implementando las estrategias de cambio. Un buen líder tiene que ser capaz de comunicar sus ideas de manera persuasiva, logrando que estas sean proyectadas en el resto del grupo.

8. *La inteligencia emocional, un pilar básico*

Para avanzar en situaciones hostiles no solo es necesario la resistencia física, una buena fortaleza emocional permite mantener la calma, la comunicación asertiva y proporciona herramientas para manejar la frustración, fortaleciendo la resiliencia. Un enfoque positivo permite ver oportunidades incluso cuando las circunstancias se vuelven más adversas.

9. *La perseverancia y constancia*

La perseverancia juega un papel importante en un contexto donde equivocarse es inevitable para aprender y progresar. Fallar repetidamente hasta alcanzar el primer éxito es una actitud de resiliencia que ayuda a la organización a alcanzar sus metas a largo plazo.

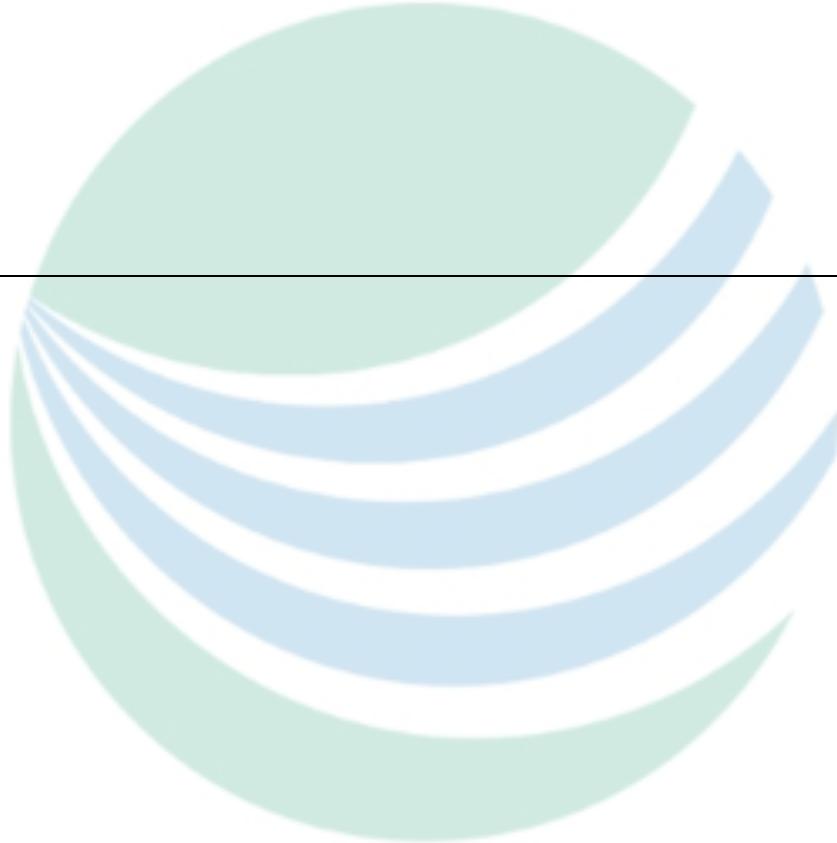
10. *Creación de normas dentro de una sociedad*

Cada organización desarrolla sus propias normas surgidas de experiencias pasadas, de la cultura corporativa de la empresa y del objetivo a alcanzar. Estas normas pueden surgir e ir cambiando si las estrategias de la organización así lo hacen.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Bayona, J. A. (Director). (2023). *La Sociedad de la Nieve* [Film]. Netflix. Collins, J. (2009). *Empresas que caen y por qué otras sobreviven*. Deusto.
- Delgado, J. B., De la Fuente, J. M., & Blanco, V. (2008). Las emociones y la dirección. ¿Condicionan los afectos de los directivos sus decisiones estratégicas? *Universia Business Review*, ISSN: 1698-5117.
- Dieck, F. (2024, February 7). *La SOCIEDAD de la NIEVE desde OTRA PERSPECTIVA | Relato y Reflexiones*. YouTube. Retrieved July 1, 2024, from <https://www.youtube.com/watch?v=rjBHugEYUog>
- Duck, J. D. (2002). El monstruo del cambio. Enfoques teóricos sobre la formación de estrategias. (n.d.). Eumed.net. Retrieved June 29, 2024, from <https://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/1.pdf>
- Goleman, D. (2004, Octubre). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review*.
- Huguet, G., & Faraldo, J. M. (2024, January 29). Entrevista con Gustavo Zerbino, uno de los supervivientes del accidente de los Andes. *National Geographic*. Retrieved June 29, 2024, from https://www.nationalgeographic.com.es/mundo-video-entrevista-a-gustavo-zerbino-superviviente-del-accidente-aereo-de-los-andes_19382
- John Kotter. (2011, Enero). El líder del cambio. *Gestión*, ISSN 1999-5709. Kotter, J. (1995). *Liderando el cambio*. John Kotter.

- Kotter, J. P., & SCHLESINGER, L. A. (n.d.). La elección de estrategias para el cambio. *Harvard Business Review*.
- Mtz, R. (2024, Abril). CARLOS PAEZ (SOBREVIVIENTE DE LOS ANDES) | Sociedad de la Nieve, Su experiencia.
- Netflix. (2024). Carlitos Páez reacciona a fotos reales de La sociedad de la nieve. *No*-voa, F. (1999, octubre 22). Montañismo escuela de liderazgo. *Dinero.com*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Simon & Schuster.
- Romo, M. (Executive Producer). (2024). La sociedad de la nieve: ¿Quiénes fuimos en la montaña? [TV series]. Netflix.
- Sociedad de la nieve. (n.d.). Sociedad de la Nieve: Home. Retrieved June 29, 2024, from https://sociedaddelanieve.com/#google_vignette



Similitudes y Diferencias Económico-Espaciales: Hechos Estilizados de Empresas en Cali Metropolitana

Economic-Spatial Similarities and Differences: Stylized Facts of Companies in Metropolitan Cali

Mauricio Torres-Velasco

Estudiante Doctorado en Ciencias Económicas, Empresariales y Sociales, Universidad de Sevilla,
mtorresv@uao.edu.co. ORCID ID: 0000-0002-0835-8299.

Antonio García-Sánchez

, Departamento de Economía e Historia Económica, Universidad de Sevilla.
acichez@us.es ORCID ID: 0000-0001-7747-6929

Harvy Vivas-Pacheco

Profesor Titular, Departamento de Economía, Universidad del Valle,
harvy.vivas@correounivalle.edu.co. ORCID ID: 0000-0003-2308-9725.

Daniel Mauricio Beltrán-Giraldo

Docente Tiempo Completo. Programa de Finanzas y Negocios Internacionales.
Universidad de San Buenaventura de Cali.
dmbeltran@usbcali.edu.co. ORCID ID: 0000-0002-8245-0819.

Resumen:

El artículo examina similitudes y/o diferencias económico-espaciales de las empresas ubicadas en el área metropolitana de Cali, empleando la metodología de análisis de correspondencia múltiple y enfocándose en el sector de productos alimenticios (el de mayor peso porcentual). No obstante, se identifican los patrones de aglomeración y densidad espacial, por medio de la función K de Ripley para obtener un primer acercamiento para dicho propósito. Los resultados revelan aglomeración espacial para las empresas de productos alimenticios y destacan que las empresas industriales y de servicios industriales suelen ser medianas o grandes, con bajas densidades de concentración.

Palabras clave: Localización, función K de Ripley, aglomeración.

Clasificación JEL: R10, R11, R12

Abstract:

The article examines the economic-spatial similarities and/or differences of companies located in the metropolitan area of Cali, employing the multiple correspondence analysis methodology and focusing on the food products sector (the one with the highest percentage weight). Additionally, patterns of agglomeration and spatial density are identified using Ripley's K function as an initial approach for this purpose. The results reveal spatial agglomeration for food product companies and highlight that industrial and industrial service companies tend to be medium or large-sized, with low concentration densities.

Key words: Localization, Ripley's K function, agglomeration.

JEL Classification: R10, R11, R12

1. INTRODUCCIÓN.

En relación con las economías de aglomeración, en el transcurso de tiempo se han producido diversos resultados concernientes al tema. En consecuencia, la presente investigación realiza un primer ejercicio sobre los patrones de aglomeración espacial para las empresas localizadas en el área metropolitana de Cali. Por tanto, es importante resaltar que los patrones de aglomeración explican la manera en que las actividades, personas o empresas se concentran y distribuyen espacialmente en un área geográfica determinada (Krugman, 1999). Luego, se empleó la metodología de análisis de correspondencia múltiple para detectar las similitudes y/o diferencias económico-espaciales del objeto de estudio. Por lo tanto, mencionaremos algunas teorías y hallazgos del tema de estudio.

En este sentido, según Marshall (1920) considera que las economías de aglomeración se producen cuando los establecimientos y personas se concentran en una misma ubicación geográfica, permitiendo de esta forma obtener beneficios relativamente recíprocos. Lo anterior, es notable para la comprensión de la teoría económica urbana y regional, con el propósito de comprender el desarrollo de los centros urbanos y regionales de ámbito industrial.

Por consiguiente, la reunión de los agentes económicos en un espacio geográfico específico, produce efectos como una reducción de los costos de transporte y disponibilidad para la compra de insumos especializados. En resumen, se refleja en un mayor crecimiento y competitividad (Marshall, 1920).

Según Glaeser & Gottlieb (2009), sostienen que la proximidad entre empresas origina una mayor productividad y eficiencia. Sin embargo, también pueden producirse aspectos perjudiciales como: incrementos del costo de vida y de la contaminación. De allí, se puede considerar el diseño de una planificación

urbana adecuada, con el propósito de minimizar los problemas ocasionados por la aglomeración (Duranton & Puga, 2004).

Para sintetizar, la compresión sobre el origen de las economías de aglomeración es pertinente para conocer la evolución del desarrollo urbano, y de esta manera poder explicar la importancia de la concentración geográfica de las actividades económicas, con el fin de impulsar el crecimiento regional.

De este modo, se mencionan algunos estudios empíricos con respecto a La Nueva Geografía Económica. En primer lugar, se encuentra el estudio de Hanson (1996), donde estudia la concentración de la industria de los Estados Unidos, y cómo los costos de transporte complementados con las economías de escala inciden en la localización de las industrias.

Igualmente, Brülhart & Torstensson (1996), analizan la concentración industrial en Europa, y afirman la presencia de clústeres industriales relacionados con bajos costos de transporte. Por consiguiente, Donaldson & Hornbeck (2016) realizan un estudio sobre el impacto de la infraestructura en el desarrollo regional. Por ende, los autores afirman que durante el siglo XIX; el surgimiento de la red ferroviaria en los Estados Unidos, generó un crecimiento regional importante, debido a que las regiones lograron enlazarse, proporcionando un incremento en la producción de bienes y servicios de manera sostenida.

Adicionalmente, Ottaviano & Peri (2005) desarrollan un estudio sobre la medición de la globalización en la distribución espacial de la industria en Europa. En los hallazgos de la investigación, concluyen que la apertura comercial permitió un incremento de la concentración de industrias especialmente en ciertas regiones. De esta manera, dichos estudios empíricos se han caracterizado por utilizar diversas metodologías, como: *análisis econométricos, modelos de simulación y estudios de casos*, con el propósito de ampliar los estudios espaciales y su influencia en la distribución de la actividad económica.

Con el propósito de establecer un primer acercamiento sobre los patrones de aglomeración y de densidad espacial para las empresas localizadas en el área metropolitana de Cali, se utilizó datos de la Cámara de Comercio de Cali (CCC) del año 2018, con base en la Encuesta Anual de Manufacturera (EAM) realizada por el DANE. De allí, se depuró la base de datos original de la Cámara de Comercio de Cali para eliminar empresas que actualmente no operan y tener una agregación sectorial coherente, dando un conjunto de 1.380 observaciones. Una vez depurada nuestra base de datos, procedemos a un proceso de georreferenciación de cada firma mediante la función K de Ripley. Por último, se procedió a determinar las similitudes y/o diferencias económico-espaciales para las

empresas localizadas en el área metropolitana de Cali, especialmente para los establecimientos de elaboración de productos alimenticios (sector con mayor cantidad de empresas) a través de la metodología de análisis de correspondencia múltiple.

Es importante mencionar, que la técnica *Análisis de Correspondencias Múltiples*, al ser un análisis de tipo descriptivo, esencialmente, permite identificar patrones y regularidades en los datos (las frecuencias, por tratarse de variables cualitativas), que no sería posible observar a simple vista a partir del cálculo de las frecuencias para cada variable, por lo cual permite identificar las similitudes y diferencias económico-espaciales del objeto de estudio.

Entre los resultados, se destaca que, de manera consistente, las variables que más aportan a la conformación de cada uno de los ejes (dimensión 1 y 2), son: la vocación de centralidad y descripción del tamaño, siendo marginal (e incluso, poco importante, la contribución del tamaño de la empresa). A su vez, las empresas dedicadas a la producción de alimentos tienen vocación de centralidad industrial, siendo empresas medianas y grandes, con bajas densidades de concentración espacial.

Sin embargo, para comprender detalladamente la relevancia de las similitudes y/o diferencias económico-espaciales de los establecimientos ubicados en el área metropolitana de Cali, por ejemplo, las empresas del sector de alimentos que tienen la mayor participación porcentual, se tiene poco conocimiento con respecto a las características económico-espaciales y su incidencia en la distribución y concentración. De esta manera, las metodologías de la función K de Ripley y el análisis de correspondencia múltiple, pueden generar hallazgos importantes, poco explorados en el presente entorno, lo que podría dificultar en la elaboración de una planificación urbana adecuada y a la generación de políticas territoriales que fortalezcan dichas ventajas económicas. Por tanto, se busca darle respuesta al siguiente interrogante: *¿Cuáles son los patrones espaciales de aglomeración que caracterizan la localización de las empresas en el área metropolitana de Cali? ¿Qué similitudes y diferencias económico-espaciales se evidencian entre las empresas ubicadas en el área metropolitana de Cali, considerando factores como tamaño, vocación de centralidad y densidad espacial?*

Cabe considerar, la relevancia de la evaluación de políticas territoriales, con el propósito de contribuir a generar un mayor potencial competitivo de las empresas, tanto nuevas como establecidas, específicamente las ubicadas en dicha área metropolitana. Por lo cual, los resultados de la presente investigación

serían significativos para el ámbito académico y las organizaciones privadas (sindicatos, empresarios y grupos de interés de la sociedad civil).

Finalmente, el documento empieza con una revisión de las teorías de las economías de aglomeración. Posteriormente, se plantea la metodología para establecer un acercamiento sobre los patrones de aglomeración por medio de la función K de Ripley. Adicionalmente, se aplica el método de análisis de correspondencia múltiple para determinar las similitudes y/o diferencias económico-espaciales de las empresas objeto de estudio.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.

En el campo de la economía urbana y regional, el término "economía de aglomeración" se refiere a los beneficios que las empresas y las personas obtienen al estar cerca unas de otras. Este fenómeno es esencial para comprender el desarrollo de las ciudades y las regiones metropolitanas.

Es importante comprender; que las economías de aglomeración se distribuyen en dos aspectos: economías de urbanización y de localización. De ahí que, las economías de localización; se produzcan cuando las empresas de un sector en específico se concentran en una zona específica (Marshall, 1920). En otras palabras, la cercanía o proximidad posibilita compartir recursos especializados; y alcanzar un mercado laboral definido, con el propósito de impulsar la innovación por medio de la competencia y la colaboración. Por ejemplo, El Silicon Valley o los distritos financieros en Nueva York (Porter, 1998).

En otras palabras, la cercanía o proximidad posibilita compartir recursos especializados, y alcanzar un mercado laboral definido, con el propósito de impulsar la innovación por medio de la competencia y la colaboración. Por ejemplo, El Silicon Valley o los distritos financieros en Nueva York (Porter, 1998).

Glaeser (2012) considera que los grandes territorios proporcionan un contexto adecuado para una mayor diversificación de oferta de bienes y servicios; por lo cual, las empresas les permitirían aprovechar una cantidad considerable de disponibilidad de recursos, que no se generaría en aquellas áreas menos desarrolladas. En otras palabras, la presencia de economías de aglomeración en ciudades extensas mejoraría su infraestructura y la prestación de servicios públicos, condiciones relevantes para atraer más empresas y trabajadores. Lo anterior; es lo que se le considera con el término de economías de urbanización.

Por su parte, según Henderson (2003), una subcategoría de las economías de aglomeración, se le denomina así: *las economías de escala*, que indican una

reducción del costo promedio de producción. Por consiguiente, el autor propone que cuando se produce la aglomeración de empresas, esta posibilita a las industrias generar una producción más elevada, repartiendo aquellos costos fijos en una cantidad considerable de acuerdo con el número de unidades producidas. Como resultado, proporciona una mayor eficiencia y competitividad en el mercado.

No obstante, existen aspectos que condicionan la presencia efectiva de las economías de aglomeración, como *los costos de congestión y las externalidades negativas generadas por los problemas ambientales*, que restringen los beneficios de la concentración geográfica de las empresas. Por tanto, Duranton & Puga (2004) mencionan que, a medida que las ciudades se vuelven cada vez más grandes, se incrementan los costos relacionados con el tráfico y la contaminación, acotando los beneficios de la aglomeración.

Por otra parte, se encuentra la teoría de los polos de crecimiento elaborada por François Perroux. El autor plantea que los resultados del crecimiento económico no se comparten de manera igual en un espacio geográfico. Por lo tanto, se concentran en algunos polos de desarrollo determinados y posteriormente generan una influencia en su entorno. Esta situación, se observa principalmente en grandes ciudades caracterizadas por una alta concentración de industrias clave, generando incentivos para el fomento de las inversiones y la innovación (Perroux, 1955).

Del mismo modo, Krugman (1991) plantea el modelo de la Nueva Geografía Económica, donde desarrolla los conceptos de las fuerzas centrípetas y centrífugas que tienen injerencia en la aglomeración de los agentes económicos. Por lo cual, las fuerzas centrípetas indican aquellas fuerzas que fomentan la concentración de empresas, como: *la reducción de costos de transporte, la presencia de economías de escala y la interacción de mercado y conocimiento*. Opuesto a esto, existen aspectos que impulsan la dispersión de las empresas, entre ellos: los altos costos de vida, la congestión, el incremento de los problemas ambientales. Finalmente, el autor plantea que la adecuada interacción entre dichas fuerzas permite una configuración de la distribución geográfica de las actividades económicas en el espacio.

Con relación; a estudios empíricos sobre economías de aglomeración, Ciccone & Hall (1996) demostraron la existencia de una relación positiva entre la densidad urbana y la productividad. Los autores; hallaron que las áreas con mayor densidad de empleo están relacionadas con una mayor productividad por consecuencia de una alta facilidad de intercambio de ideas y colaboración.

Dichos resultados; son coherentes en cuanto a la teoría sobre la proximidad física y los beneficios sobre el conocimiento, la innovación y tecnología.

Glaeser (2012) ha desarrollado algunos estudios empíricos en relación con la relevancia del capital humano y la densidad urbana en el crecimiento económico. Así pues, considera que las ciudades con mayores probabilidades de éxito permiten tener mano de obra calificada, que a su vez fomenta la innovación y el crecimiento. En otras palabras, dicha concentración de talento humano ubicado en áreas urbanas genera un contexto dinámico e ideal para el surgimiento de ideas.

A manera de síntesis, para comprender el concepto de clusters industriales como un aspecto relevante para el entendimiento de la ubicación geográfica de las empresas; y los beneficios que produce por la proximidad geográfica, se presentan algunos modelos relacionados con dicho concepto y su importancia. En este sentido, Michael Porter diseñó el modelo de diamante, con el propósito de analizar la competitividad de los clusters industriales. De manera que; el modelo establece cuatro determinantes primordiales para entender la competitividad de un clúster: (i) *Condiciones de los factores*, (ii) *Condiciones de la demanda*, (iii) *industrias relacionadas y de apoyo*, (iv) *estrategia, estructura y rivalidad de las empresas*.

Para el primer determinante, condiciones de factores se refiere a la presencia de recursos humanos, físicos y de capital. Es decir, estos contienen infraestructura, tecnología y habilidades específicas. Para el segundo, condiciones de la demanda, describe la importancia de una demanda local para los productos o servicios de los clusters. Es decir, la presencia de una demanda local con relativamente alto nivel de poder adquisitivo y educada permite promover a las empresas a innovar y mejorar constantemente.

Por último, para el tercer y cuarto determinante se puede resumir primariamente como la presencia de proveedores y empresas altamente relacionadas con el propósito de generar insumos primordiales para la industria. De esta manera, una competencia fuerte dentro de los clusters desarrolla una mayor eficiencia e innovación (Porter, 1998).

Del mismo modo, Etzkowitz & Leydesdorff (2000), desarrollan un modelo denominado: El modelo de triple hélice. Los autores; consideran la importancia de la interacción entre las universidades, industrias y sector público para el nacimiento y desarrollo de los clusters industriales, por lo cual, la colaboración entre dichos aspectos (esferas) es decisiva para la innovación y el crecimiento económico. En otras palabras, las universidades aportan el conocimiento y el

recurso humano, el sector industrial aplica los conocimientos e ideas en los productos y, por último, el gobierno posibilita la cooperación con el propósito de generar un entorno adecuado para el modelo.

A manera de conclusión, puede considerarse que los clusters industriales permiten fomentar la competitividad, la innovación y el crecimiento económico en territorios concretos. No obstante, es importante comprender, y con base en los hallazgos, que la colaboración y la formación de redes permiten el intercambio de conocimientos, fomentando la innovación y el desarrollo económico.

Por otro lado, para lograr establecer las similitudes y/o diferencias económico-espaciales de las empresas localizadas en el área metropolitana de Cali, mencionaremos algunos antecedentes relacionados con la metodología de análisis de correspondencia múltiple. Por lo cual, dicha metodología es considerada una técnica estadística que emplea datos categóricos, con el propósito de explorar relaciones entre estas variables, con el fin de poder identificar patrones y/o segmentos en los datos utilizados.

En ese sentido, Tarapuez, Guzmán & Parra (2016), desarrollan una investigación de tipo exploratorio con el método de análisis de correspondencia múltiple, para indagar sobre las posibles asociaciones entre algunas variables de estrategia y de innovación, en las MiPyMES colombianas. Por consiguiente, los resultados más relevantes muestran la presencia de una alta asociación de las empresas que desarrollan un proceso integral de direccionamiento estratégico con resultados positivos derivados de la innovación. Es decir, una marcada asociación entre un estilo proactivo en la gestión empresarial y la estructura organizacional flexible de las empresas.

Del mismo modo, Maldonado (2023), elaboró un documento sobre la asociación entre el tamaño de la empresa y su participación económica en el Estado de México. De modo que; los resultados sugieren; que hay un nivel de asociación positiva para las microempresas entre el personal ocupado total y la producción bruta total. De igual forma, el valor agregado bruto; y los ingresos por suministros de bienes y servicios se asocian positivamente con medianas y grandes empresas.

Por su parte, Estrada, Cano & Aguirre (2019) elaboran una investigación; sobre las diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas para México y en específico del estado de Guanajuato. De ahí que; los resultados del documento expresan que se identificaron seis modelos empíricos en relación con similitudes y/o diferencias con relación al análisis del entorno, investigación de mercados y otros aspectos relevantes, los cuales están mediados por

el tamaño, el sector y la localización de la empresa. De esta manera, las relaciones por tamaño, sector y localidad, se distinguieron patrones de similitudes de acuerdo con la gestión tecnológica y otros elementos.

Otro antecedente importante; fue el de Moreno & Camargo (2013), donde efectuaron una investigación sobre los factores determinantes de la creación de empresas de base tecnológica en Colombia, empleando la metodología de análisis de correspondencia múltiple. Los hallazgos del estudio indican que la formación y desarrollo de empresas de base tecnológica están influenciados por factores a nivel microeconómico, mesoeconómico y macroeconómico. Por ello, a nivel microeconómico se relaciona con el tiempo de la inversión y los costos de la actividad innovadora. Y, por último, a nivel mesoeconómico, se encuentran similitudes con la cooperación entre empresas y el acceso al financiamiento. En conclusión, el documento recomienda implementar una política de Estado, con el fin de generar incentivos para aquellas ideas innovadoras de los futuros empresarios.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se enfoca en realizar un primer acercamiento sobre los patrones de aglomeración espacial de las empresas ubicadas en el área metropolitana de Cali. Es fundamental destacar que se enfoca principalmente en las compañías de producción de alimentos, las cuales tienen una participación porcentual mayor (16%) en el total. Los patrones de aglomeración muestran cómo las compañías se concentran en un lugar específico a través de la distancia entre ellas (función K de Ripley).

Posteriormente, se establecen las posibles similitudes y diferencias económico-espaciales mediante la metodología de análisis de correspondencia múltiple. En adelante, definimos las siguientes preguntas de investigación: *¿Cuáles son los patrones espaciales de aglomeración que caracterizan la localización de las empresas en el área metropolitana de Cali? y ¿Qué similitudes y diferencias económico-espaciales se evidencian entre las empresas ubicadas en el área metropolitana de Cali, considerando factores como tamaño, vocación de centralidad y densidad espacial?*

De esta manera, Duranton & Overman (2005) utilizaron el índice de concentración espacial de la función K de Ripley para estimar posibles aglomeraciones, el cual resume la frecuencia espacial en diferentes rangos de distancias. La función K de Ripley ayuda a identificar si existe un agrupamiento, indicando una estructura de aglomeración basada en el patrón de ubicación, en contraste con la dispersión, que sugiere un patrón de ubicación cercano a una distribución

aleatoria. Además, evalúa la significación estadística de estos patrones en distintos niveles de distancia (Giuliani, 2011).

Por lo tanto; la función K, se utiliza como una medida de concentración espacial (estadística), que permite identificar la aglomeración o dispersión a medida que varía el tamaño del vecindario (Ripley, 1976).

Igualmente, la función K de Ripley permite cuantificar la intensidad de la aglomeración, calcular la distancia crítica que determina la concentración; y representar el tamaño de la empresa según el número de empleados. De modo que; la función K de Ripley permite determinar la presencia de agrupamiento en contraste con la dispersión y evaluar su significancia estadística en diferentes niveles de distancia.

En consecuencia, la función K se calcula de la siguiente manera:

$$\hat{k}(d) = \frac{1}{n(n-1)h} \sum_{i=1}^{i=1} \sum_{j=i+1}^{j=i+1} f\left(\frac{d - d_{ij}}{h}\right)$$

donde, d_{ij} es la distancia euclíadiana entre los establecimientos i y j, con n empresas (Duranton & Overman, 2005), h es el ancho de banda y f es una función Kernel.

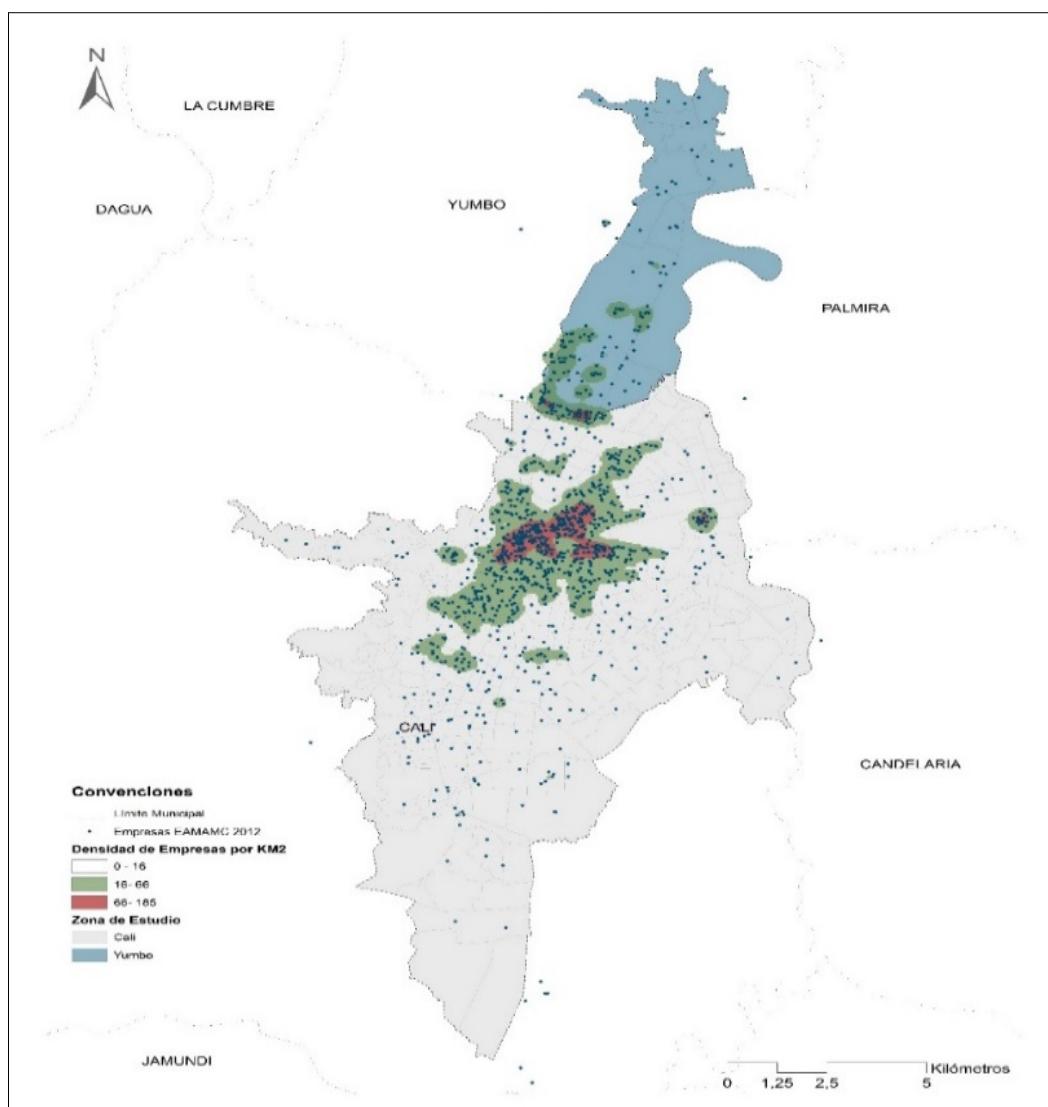
Por su parte, la regla de decisión es con base en las diferencias entre los valores observados y esperados de la función K, por lo que establecerá la existencia de concentración o dispersión, que es la hipótesis nula de la prueba. En resumen, cuando el valor observado es superior al valor esperado (teórico), se rechazará la hipótesis nula de dispersión. Por esta razón, se determina que la distribución de los datos se encuentra más agrupada en relación con una distribución aleatoria.

Por otra parte, para comprobar las similitudes y diferencias económico-espaciales, se realizó a través de la metodología de análisis de correspondencia múltiple. Este método estadístico sirve para estudiar las relaciones entre variables categóricas con base en un conjunto de datos. Dicho de otro modo, la interacción entre dos variables permite: (i) minimizar la cantidad de información hacia aspectos que permitan una explicación clara y sencilla, y (ii) generar un espacio factorial que, al constituir las variables, concrete las semejanzas y diferencias entre ellas. Luego, los pasos para dicha metodología son: preparación de los datos, cálculo de frecuencias marginales y esperadas, estimación de desviaciones y reducción de la dimensionalidad.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Antes de abordar las similitudes y diferencias económico-espaciales entre las empresas que se encuentran en el área metropolitana de Cali, específicamente aquellas dedicadas a la elaboración de productos alimenticios, es fundamental realizar un análisis inicial sobre la distribución geográfica de estas empresas en Cali-Yumbo. Esto incluye evaluar la localización geográfica y la densidad de empresas por kilómetro cuadrado, como se ilustra en la Figura 1.

Figura 1: Localización y densidad espacial de las empresas, ubicadas en el área metropolitana de Cali-Yumbo, 2018.



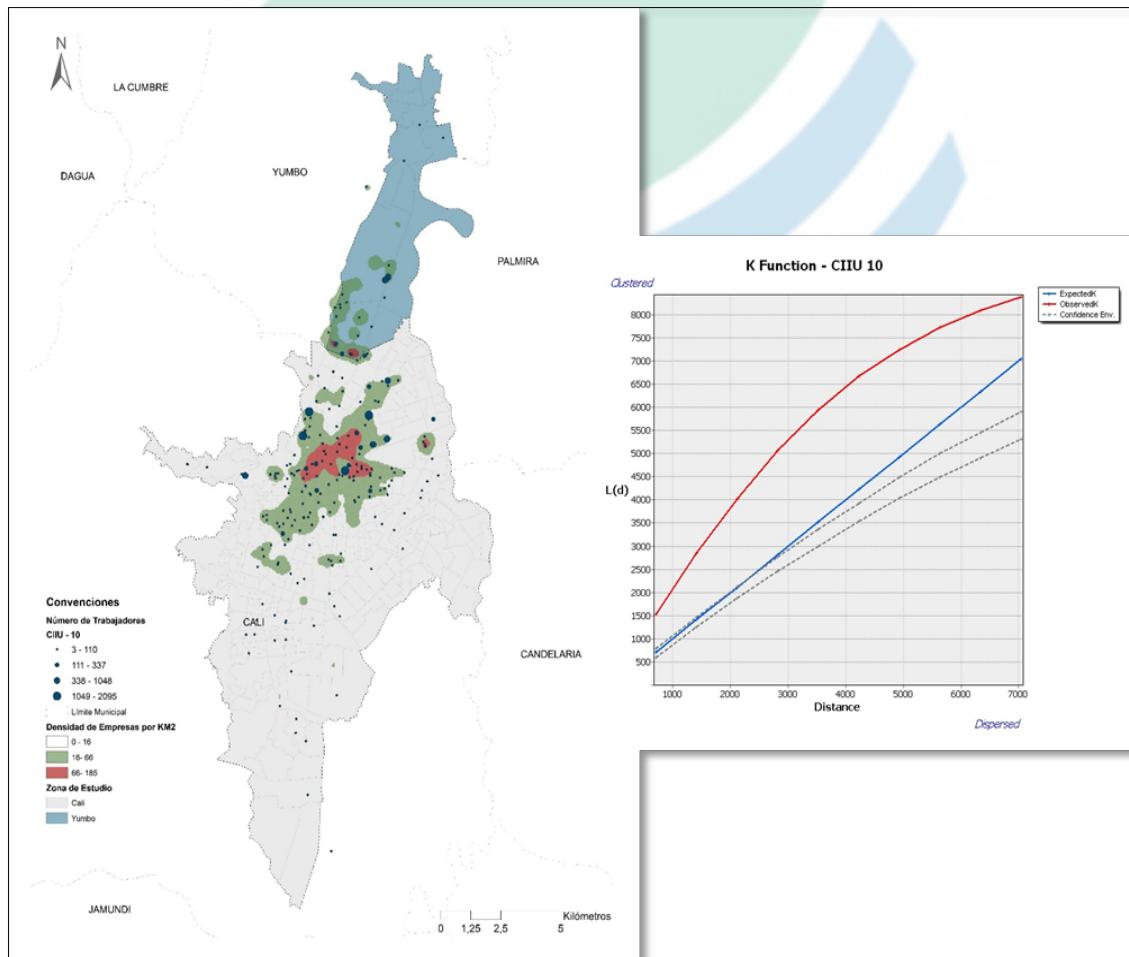
Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta anual manufacturera de la Cámara de Comercio de Cali.

El total de empresas situadas en la región es de 1.380, incluyendo negocios de diversos tamaños, desde micro hasta grandes empresas. El indicador de

densidad empresarial por kilómetro cuadrado se clasifica en tres categorías: el primer nivel, marcado en blanco, contiene de 0 a 16 empresas por km^2 ; el segundo nivel, señalizado en verde, incluye entre 16 y 66 empresas por km^2 ; finalmente, el tercer nivel, en rojo, muestra una densidad de 66 a 185 empresas por km^2 . Además, la zona de Cali está representada en color gris y Yumbo en azul.

La siguiente figura 2 muestra la ubicación y densidad espacial de los establecimientos de productos alimenticios (220 empresas), clasificados bajo el código CIIU 10. Se observa un patrón claro de aglomeración en la distribución espacial, verificado mediante la función K de Ripley. La mayoría de estas empresas se localizan en el centro urbano y se agrupan principalmente en áreas de alta densidad empresarial.

Figura 2: Localización y densidad espacial de las empresas de elaboración de productos alimenticios – CIUU 10, 2018.

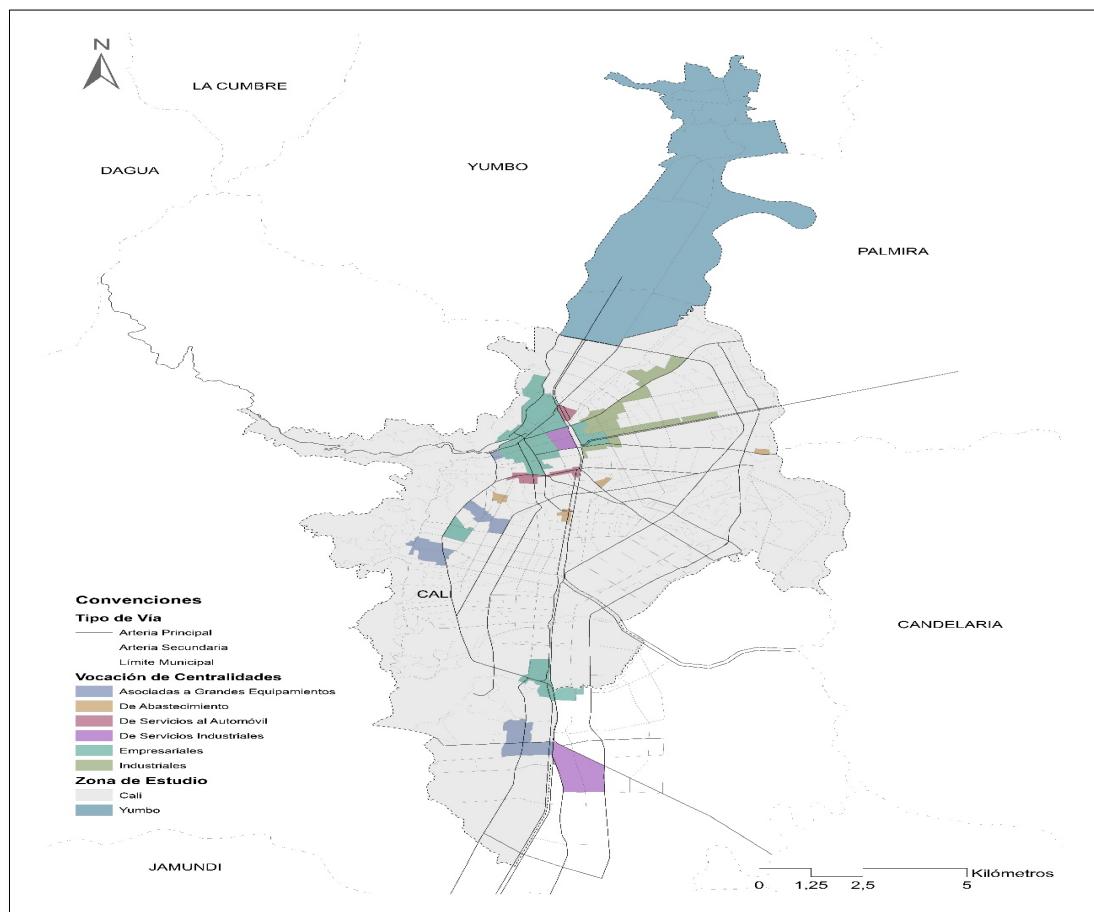


Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta anual manufacturera de la Cámara de Comercio de Cali.

Por otro lado, la figura 3 muestra las diferentes centralidades establecidas por el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) de la ciudad de Cali, y su relación

con la determinada vocación económica. Lo anterior, es importante teniendo en cuenta que para lograr establecer las similitudes y/o diferencias económico-espaciales, la presente variable (vocación de centralidad) puede presentar ciertas similitudes con aspectos como: la densidad empresarial y el tamaño de la empresa, que se verificará mediante la metodología de análisis de correspondencia múltiple.

Figura 3: Centralidades e Infraestructura Vial, en el área Metropolitana Cali-Yumbo



Leyenda de colores: índigo para grandes equipamientos, naranja para abastecimiento, marrón para servicios automotrices, violeta para servicios industriales, turquesa para servicios empresariales y verde para actividades industriales. La zona de Cali es mercado en gris y Yumbo en azulado.

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta anual manufacturera de la Cámara de Comercio de Cali.

Como se observa en la siguiente tabla 1, el sector de procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos lidera con un 16%, seguido de cerca por la fabricación de prendas de vestir (10,9%) y la reparación e instalación de maquinaria y equipo (10,6%). Esto refleja que las principales actividades económicas en Cali-Yumbo están vinculadas con la agroindustria, particularmente los alimentos procesados, de esta manera como la manufactura de vestuario y la

reparación de equipos, representando juntas cerca del 40% de los establecimientos evaluados en la muestra. En un segundo grupo, que constituye aproximadamente el 26%, se encuentran la fabricación de productos metálicos elaborados, productos de caucho y plástico, y la impresión y reproducción de soportes grabados. Estos seis sectores, organizados en tres niveles, representan dos tercios de las empresas en el área metropolitana de Cali-Yumbo.

Tabla 1: Número de establecimientos y participación porcentual del sector en el total por código CIUU, 2018.

CIUU	Descripción de la actividad	Número de establecimientos	Participación del sector en el total de establecimientos en el área metropolitana Cali-Yumbo
10	Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.	220	15,9%
11	Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas.	12	0,9%
13	Fabricación de productos textiles.	33	2,4%
14	Confección de prendas de vestir.	151	10,9%
15	Curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares.	56	4,1%
16	Transformación de la madera y fabricación de productos de madera y de corcho, excepto muebles; fabricación de artículos de cestería y espartería.	22	1,6%
17	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón.	29	2,1%
18	Actividades de impresión y de producción de copias a partir de grabaciones originales.	104	7,5%
19	Coquización, fabricación de productos de la refinación del petróleo y actividad de mezcla de combustibles.	4	0,3%
20	Fabricación de sustancias y productos químicos.	77	5,6%

CIUU	Descripción de la actividad	Número de establecimientos	Participación del sector en el total de establecimientos en el área metropolitana Cali-Yumbo
21	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico.	31	2,2%
22	Fabricación de productos de caucho y de plástico.	110	8,0%
23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos.	7	0,5%
24	Fabricación de productos metalúrgicos básicos.	18	1,3%
25	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo.	133	9,6%
27	Fabricación de aparatos y equipo eléctrico.	29	2,1%
28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	51	3,7%
29	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques.	29	2,1%
31	Fabricación de muebles, colchones y somieres.	50	3,6%
32	Otras industrias manufactureras.	68	4,9%
33	Instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo.	146	10,6%
Total		1380	100%

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta anual manufacturera de la Cámara de Comercio de Cali.

4.1 SIMILITUDES Y/O DIFERENCIAS ECONÓMICO-ESPACIALES DE LAS EMPRESAS UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CALI.

Con el propósito de identificar las posibles similitudes y diferencias económico-espaciales, se empleó el Análisis de Correspondencia Múltiple (ACM), una herramienta relevante para la construcción analítica de espacios relacionales. Lo anterior significa que el ACM facilita la ubicación relacional de unidades de análisis en relación con un conjunto específico de variables, permitiendo representar la diversidad tanto de manera gráfica como analítica.

Dicha metodología genera nuevas variables-resumen designadas como factores (ejes) que demuestran las diferencias entre las unidades de análisis (empresas) con respecto a las combinaciones de las características que se observan. Como resultado, la información se convierte en tablas, gráficos o diagramas que permiten observar las distancias entre los individuos en los espacios originales. Es decir, individuos con atributos similares que se representan cercanos en un espacio. En resumen, el ACM posibilita elaborar tipologías en el conjunto de dichos objetos, generando de esta manera la ilustración de la determinación de una estructura.

De esta manera, se analizarán los principales resultados a nivel general, es decir los hallazgos de las 1,380 empresas localizadas en el área metropolitana de Cali. Posteriormente, se concentrará en la actividad económica de elaboración de productos alimenticios, que se caracteriza como el sector con mayor cantidad de empresas y participación porcentual (16%).

4.1.1 Principales hallazgos del análisis de correspondencias múltiple sobre las empresas localizadas en el área metropolitana de Cali.

En primera instancia, se trabajó sobre la totalidad de la base de datos (1380 observaciones), en función de las siguientes variables:

Vocación de centralidad. La cual consta de las siguientes 7 clasificaciones:

- Asociadas a Grandes Equipamientos
- Con Usos Asociados a la Vivienda
- De Abastecimiento
- De Servicios Al automóvil
- De Servicios Industriales
- Empresariales
- Industriales

Densidad. La cual consta de las siguientes 3 clasificaciones:

- Alta
- Media
- Baja

Descripción del tamaño. La cual identifica el tamaño de cada Empresa, y consta de las siguientes clasificaciones:

- Microempresa
- Pequeña
- Mediana
- Grande

De manera general, el análisis consta de 3 variables que, conjuntamente, agrupan 14 dimensiones que, para su mayor comprensión, serán sometidas a un proceso de reducción de dimensionalidad, mediante la técnica del *análisis de correspondencias múltiple* que, al ser un análisis de tipo descriptivo, esencialmente, permite identificar patrones y regularidades en los datos (las frecuencias, por tratarse de variables cualitativas), que no sería posible observar a simple vista a partir del cálculo de las frecuencias para cada variable.

Tabla 2: Resumen del modelo de análisis de correspondencia múltiple.

Dimensión	Varianza contabilizada para		
	Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	1,565	,522	52,173
2	1,405	,468	46,824
Total	2,970	,990	
Media	1,485	,495	49,499

Fuente: *Elaboración propia, con base en la encuesta manufacturera de la Cámara de Comercio de Cali.*

A partir de la Tabla 2 se destaca que, las dos primeras dimensiones, explican un porcentaje cercano al 100% de la varianza total contenida en las 3 variables, por lo cual se decide, en aras de la sencillez, retener y consolidar el análisis de los datos en sólo dos dimensiones. También se observa a partir de dicho cuadro que las dos dimensiones objeto de estudio, tienen una importancia similar en la conformación de cada uno de los ejes, toda vez que, explican un porcentaje similar de la Varianza Total contenida en los datos (52,17% y 46,82%, respectivamente)

Tabla 3: Medidas discriminantes del análisis de correspondencia múltiple.

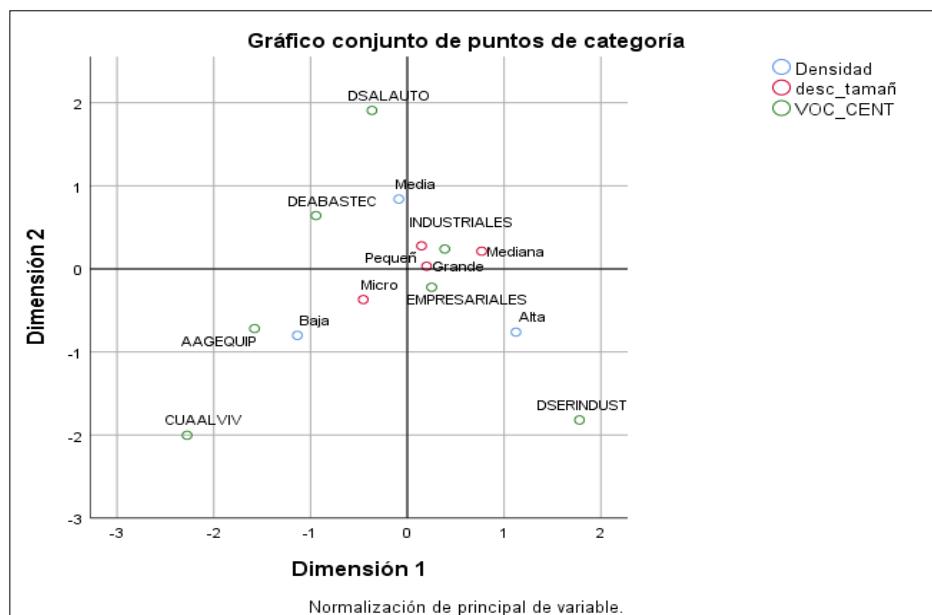
	Medidas discriminantes		
	Dimensión		Media
	1	2	
VOC_CENT	,726	,658	,692
Densidad	,665	,655	,660
desc_tamañ	,174	,091	,133
Total, activo	1,565	1,405	1,485
% de varianza	52,173	46,824	49,499

Fuente: *Elaboración propia, con base en la encuesta manufacturera de la Cámara de Comercio de Cali.*

A partir de la información contenida en la Tabla 3, se observa que, de manera consistente, las variables que más aportan a la conformación de cada uno de los ejes son, las variables de vocación de centralidad y descripción del tamaño, siendo marginal (e incluso, poco importante, la contribución del tamaño

de la empresa). El análisis conjunto, de las 14 dimensiones medidas a través de las tres variables mencionadas, arroja algunos resultados interesantes, que se ilustran en la Figura 4.

Figura 4: Conjunto de puntos de categoría según la vocación de la centralidad, tamaño y densidad.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta manufacturera de la Cámara de Comercio de Cali.

Como se observa en la figura Figura 4, en su primer cuadrante, que las empresas con vocación de servicios Industriales (DSERINDUST) y EMPRESARIALES, se caracterizan por presentar altas densidades de concentración de las empresas, mientras que, en el cuadrante 2 y 3, las empresas industriales (INDUSTRIALES) y las de abastecimiento (DEABASTEC), se caracterizan por presentar densidades de concentración media. Finalmente, las empresas con vocación asociadas a grandes equipamientos (AAGEQUIP) y con usos asociados a la vivienda (CUAALVIV), ubicadas en el cuarto cuadrante del plano factorial, se asocian con densidades de concentración empresarial baja. Vale la pena destacar que las variables asociadas al tamaño de la empresa, al coincidir, de manera general, en el origen de coordenadas, carecen de un poder discriminante que contribuya a explicar las características de vocación y densidad (algo que, se había hecho evidente, en párrafos anteriores, al destacar la baja contribución de dicha variable, en la conformación de los dos ejes factoriales).

4.1.2 Resultados del Análisis de Correspondencia Múltiple en el Sector de Productos Alimenticios.

Ciuu 10 (220 observaciones).

En la siguiente tabla 4, se observa que, las dos dimensiones tienen una importancia relativamente similar, siendo un poco predominante para la primera dimensión (55% Vs. 47%).

Tabla 4: Resumen del modelo de análisis de correspondencia múltiple para

Dimensión	Varianza contabilizada para		
	Total (autovalor)	Inercia	% de varianza
1	1,652	,551	55,072
2	1,412	,471	47,079
Total	3,065	1,022	
Media	1,532	,511	51,076

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta manufacturera de la Cámara de Comercio de Cali.

De nuevo, para este sector económico en particular, las variables: Vocación de centralidad y densidad, contribuyen de manera importante a la conformación del primer eje factorial, principalmente y, en menor medida, la descripción del tamaño de la empresa, si bien no contribuye de manera importante en la conformación de los dos ejes, se destaca que su aporte es un poco más “significativo”, si se compara con el universo poblacional que, como se mostró en párrafos anteriores, su contribución era prácticamente nula.

Tabla 5: Medidas discriminantes del análisis de correspondencia múltiple para

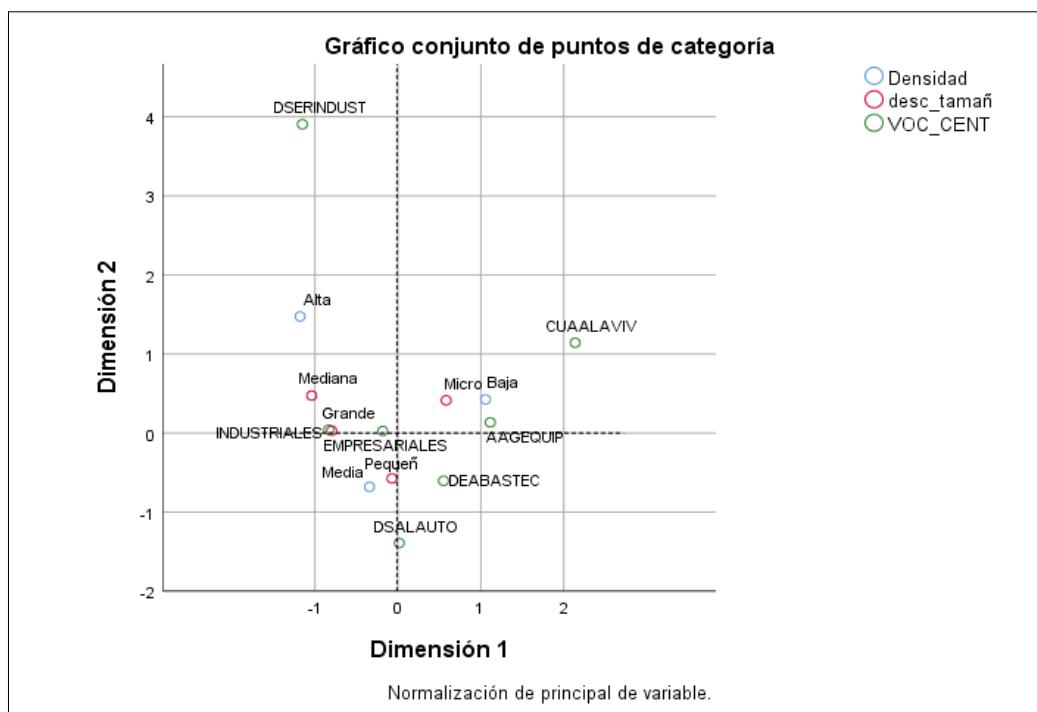
	Medidas discriminantes		Media
	1	2	
VOC_CENT	,689	,561	,625
Densidad	,634	,618	,626
desc_tamañ	,329	,233	,281
Total, activo	1,652	1,412	1,532
% de varianza	55,072	47,079	51,076

Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta manufacturera de la Cámara de Comercio de Cali.

Al respecto, en la figura 5, se aprecia, en el primer cuadrante del gráfico, que las empresas con usos asociados a la vivienda (CUAALAVIV) y a grandes equipamientos (AAGEQUIP), se caracterizan por ser microempresas que presentan bajas densidades de concentración empresarial. Las Empresas con

vocación industrial (INDUSTRIALES) y de servicios industriales (DSERINDUST), se caracterizan por ser empresas medianas y grandes, con bajas densidades de concentración.

Figura 5: Conjunto de puntos de categoría según la vocación de la centralidad, tamaño y densidad.

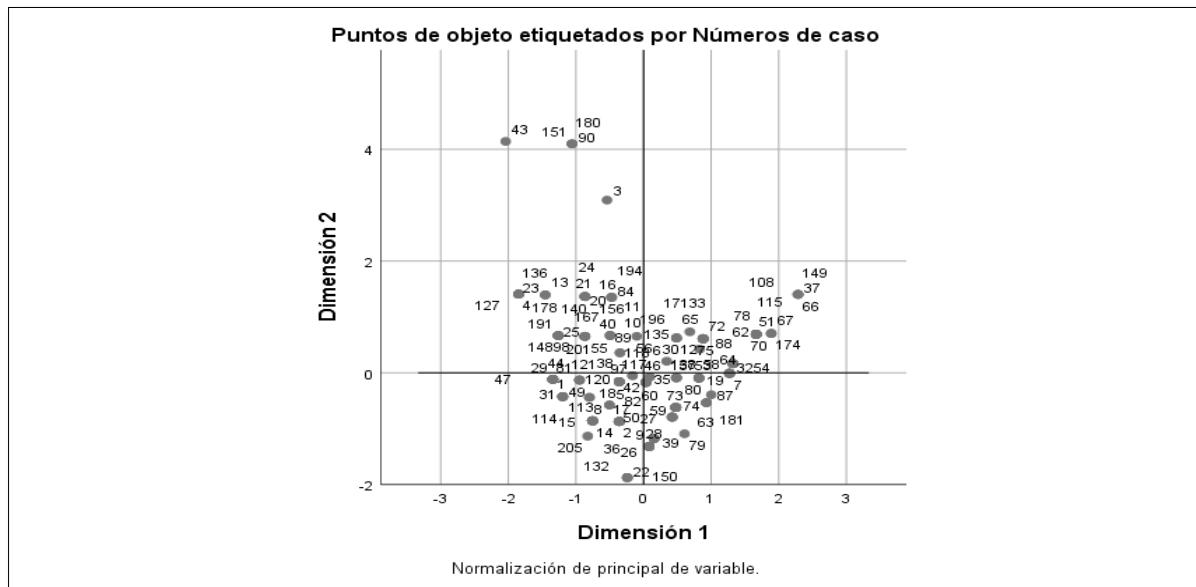


Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta manufacturera de la Cámara de Comercio de Cali.

Finalmente, las empresas con vocación asociadas a servicios al automóvil (DSALAUTO) y de abastecimiento (DEABASTEC), se caracterizan por ser empresas pequeñas, con concentración empresarial media. Vale la pena destacar que las empresas con vocación empresarial (EMPRESARIALES), al coincidir, de manera general, en el origen de coordenadas, carece de un poder discriminante que le permita ser caracterizado de manera específica con las variables de Tamaño y Densidad Empresarial (ver figura Figura 5).

A manera de referencia, se presenta la figura 6, donde se muestran, las principales empresas del sector, en función de la caracterización presentada en el párrafo inmediatamente anterior. Por consiguiente, las vocaciones de centralidad y la densidad, a nivel general, son importantes para caracterizar a las 1380 empresas (aquí el tamaño de la empresa es inocuo). No obstante, las vocaciones de centralidad y la densidad, a nivel general, continúan siendo importantes para caracterizar a las empresas del CIIU 10 (aquí el tamaño de la empresa es un poco relevante).

Figura 6: Conjunto de puntos de las empresas correspondiente al CIUU 10.



Fuente: Elaboración propia, con base en la encuesta manufacturera de la Cámara de Comercio de Cali.

5. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES.

Los hallazgos de la investigación, resaltan la importancia de la aglomeración de las empresas ubicadas en el área metropolitana de Cali. Cabe considerar; que la reunión de empresas en lugares concretos logra fomentar la competitividad y el crecimiento económico de la región; no obstante, genera retos que implican el desarrollo de una planificación urbana pertinente. la utilización de dicha metodología permitió obtener unos resultados relevantes para comprender las interacciones espaciales y económicas de las empresas, con el propósito de obtener información útil para los encargados de formular políticas territoriales.

Por su parte, confrontando los hallazgos con resultados anteriores expresados en el apartado de la revisión de la literatura, como por ejemplo los planteamientos de Marshall en cuanto a la localización de las empresas, menciona que el origen de las economías de aglomeración se determina cuando los agentes económicos se reúnen en un espacio geográfico especial, que les permite lograr resultados positivos, que se observan: *la disminución de costos de transporte y una mayor disponibilidad de insumos especializados*. Ahora, en relación con lo anterior, Glaeser y Gottlieb sostienen que la cercanía de las empresas aumenta la productividad complementada con la eficiencia, por consecuencia de las posibles sinergias generadas en las áreas metropolitanas como en parques industriales.

Lo anterior, permite corroborar que las teorías planteadas por Marshall, Glaeser y Gottlieb son coherentes con los resultados presentados, por lo que la concentración de empresas en el área metropolitana de Cali permite reducir los costos trasladándose a una mayor eficiencia operativa.

Asimismo, los autores Duranton y Puga consideran que los procesos de aglomeración generan ciertos conflictos como: *la congestión y la contaminación*, por lo que se requiere desarrollar una planificación urbana apropiada con el propósito de maximizar los beneficios y reducir los problemas de dichos procesos. Esto permite indicar que los resultados del documento se adaptan a la necesidad de desarrollar una planificación urbana correcta, por lo cual se alinea con las apreciaciones de Duranton y Puga.

Del mismo modo, se encontró que en el caso del sector de alimentos conformado por 220 empresas y de servicios industriales, propenden a ubicarse en el centro urbano del área metropolitana de Cali, por lo que puede relacionarse con las fuerzas centrípetas (fomentan la concentración) planteadas por Krugman en relación con la nueva geografía económica. No obstante, los resultados encontrados sobre las bajas densidades de aglomeración espacial en algunas áreas podrían estar relacionados con las fuerzas centrifugas.

La investigación realizada sobre las empresas ubicadas en el área metropolitana de Cali tiene una alta afinidad con las teorías y antecedentes sobre las economías de aglomeración. Esto permite reafirmar que la concentración de empresas ayuda a impulsar la competitividad. Estos hallazgos son coherentes con las observaciones de Marshall, Krugman, Glaeser y otros investigadores en el ámbito de la economía urbana y regional.

Por consiguiente, los hallazgos de la investigación (basados en la función K de Ripley), indican que la mayor cantidad de empresas que se localizan en el área metropolitana de Cali; corresponde a los siguientes sectores: *Procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos; confección de prendas de vestir, actividades de impresión y de producción de copias a partir de grabaciones originales, fabricación de productos de caucho y de plástico, fabricación de productos elaborados de metal, instalación, mantenimiento y reparación especializado de maquinaria y equipo, y fabricación de sustancias y productos químicos*.

El sector preponderante, elaboración de productos alimenticios (CIUU 10), mantiene unos patrones que no se trasladan al resto de sectores. Las empresas de tamaño grande presentan niveles de densidades de aglomeración entre media y baja principalmente, mientras que las empresas de tamaño mediana,

micro y pequeña se encuentran entre niveles de densidades tanto baja; como media y alta.

Con respecto a las similitudes y diferencias, se destaca que, de manera consistente, las variables que más aportan a la conformación de cada uno de los ejes son las variables de vocación de centralidad y descripción del tamaño, siendo marginal (e incluso; poco importante, la contribución del tamaño de la empresa). Por lo cual, en el primer cuadrante del gráfico, las empresas con vocación de servicios industriales y empresariales se caracterizan por presentar altas densidades de concentración de las empresas, mientras que, en los cuadrantes 2 y 3, las empresas industriales y las de abastecimiento; se caracterizan por presentar densidades de concentración media.

Las empresas con vocación asociadas a grandes equipamientos y con usos asociados a la vivienda, ubicadas en el cuarto cuadrante del plano factorial, se asocian con densidades de concentración empresarial baja.

Por último, para el sector de productos alimenticios (CIUU 10), las Empresas con vocación industrial y de servicios industriales, se caracterizan por ser empresas medianas y grandes, con bajas densidades de concentración. Y las empresas con vocación asociadas a servicios al automóvil y de abastecimiento; se caracterizan por ser empresas pequeñas, con concentración empresarial media.

Expresiones de gratitud

Expresamos nuestro agradecimiento la retroalimentación y apoyo al programa de inclusión productiva y social para el fomento de la economía formal, código 60185, que forma parte de Colombia Científica-Alianza EFI-Univalle, Proyecto Urbano bajo el Contrato de Recuperación Contingente No. FP44842-220-2018.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Brülhart, M., & Torstensson, J. (1996). Regional integration, scale economies and industry location in the European Union. *Scale Economies and Industry Location in the European Union* (July 1996). DOI: 10.1007/BF02708098

Ciccone, A., & Hall, R. E. (1996). Productivity and the Density of Economic Activity. *American Economic Review*, 86(1), 54-70. DOI: 10.3386/w4313.

Donaldson, D., & Hornbeck, R. (2016). Railroads and American Economic Growth: A “Market Access” Approach. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(2), 799-858. DOI: 10.3386/w19213

- Duranton, G., & Overman, H. G. (2005). Testing for localization using micro-geographic data. *The Review of Economic Studies*, 72(4), 1077-1106. DOI: 10.1111/0034-6527.00362.
- Duranton, G., & Puga, D. (2004). Micro-foundations of urban agglomeration economies. En J. V. Henderson & J.-F. Thisse (Eds.), *Handbook of Regional and Urban Economics* (Vol. 4, pp. 2063-2117). Elsevier. DOI: 10.1016/S1574-0080(04)80005-1
- Estrada, S., Cano, K., & Aguirre, J. (2019). ¿Cómo se gestiona la tecnología en las pymes? Diferencias y similitudes entre micro, pequeñas y medianas empresas. *Contaduría y administración*, 64(SPE1), 0-0. DOI: 10.22201/fca.24488410e.2019.1812
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4.
- Giuliani, E. (2011). The role of technological gatekeepers in the growth of industrial clusters: Evidence from Chile. *Regional Studies*, 45(10), 1329-1348. DOI: 10.1080/00343404.2011.619973
- Glaeser, E. L. (2012). *Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier*. Penguin Press. DOI: 10.1111/j.1540-6040.2012.01410.x
- Glaeser, E. L., & Gottlieb, J. D. (2009). The wealth of cities: Agglomeration economies and spatial equilibrium in the United States. *Journal of Economic Literature*, 47(4), 983-1028. DOI: 10.1257/jel.47.4.983
- Hanson, G. H. (1996). Economic integration, intraindustry trade, and frontier regions. *European Economic Review*, 40(3-5), 941-949. DOI: 10.1016/0014-2921(95)00103-4
- Henderson, J. V. (2003). The Urbanization Process and Economic Growth: The So-What Question. *Journal of Economic Growth*, 8(1), 47-71. DOI: 10.1016/s1574-0684(05)01024-5
- Krugman, P. (1991). Increasing Returns and Economic Geography. *Journal of Political Economy*, 99(3), 483-499. DOI: 10.1086/261763
- Krugman, P. (1999). The role of geography in development. *International Regional Science Review*, 22(2), 142-161. DOI: 10.1177/016001799761012307.
- Maldonado, A. P. (2023). Análisis de correspondencia múltiple entre el tamaño de las empresas y su participación económica en el Estado de México. *Economía & Negocios*, 5(1), 154-174. DOI: 10.33326/27086062.2023.1.1653
- Marshall, A. (1920). *Principles of Economics*. Macmillan. Londres. [Traducción española: Principios de Economía, Aguilar, Madrid]. [Disponible en: https://oll.libertyfund.org/title_marshall-principles-of-economics-8th-ed].
- Moreno Cuello, J. L., & Ramos Camargo, J. L. (2013). Factores determinantes de la creación de empresas de base tecnológica en Colombia. *Revista de Economía del Caribe*, (12), 1-28. DOI: 10.14482/ecoca.12.125.896

Ottaviano, G. I., & Peri, G. (2005). Cities and cultures. *Journal of Urban Economics*, 58(2), 304-337. DOI: 10.1016/j.jue.2005.06.004

Perroux, F. (1955). Note sur la notion de “pôle de croissance”. *Économie Appliquée*, 8(1-2), 307-320. DOI: 10.3406/ecoap.1955.2522

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90. DOI: 10.1093/acprof:oso/9780199578030.003.0001

Ripley, B. D. (1976). The Second-Order Analysis of Stationary Point Processes. *Journal of Applied Probability*, 13(2), 255-266. DOI: 10.2307/3212829.

Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Hernández, R. P. (2016). Estrategia e innovación en las MiPy-
mes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*,
32(139), 170-180. DOI: 10.1016/j.estger.2016.01.002.



Análisis de estados contables: incidencia del periodo COVID en Álvaro Moreno, S.L.

Analysis of financial statements: incidence of the COVID period in Alvaro Moreno, S.L.

Gonzalo Janer Mata

Doble Grado en FYCO y RRLL. RR.HH. por la Escuela Universitaria de Osuna. Universidad de Sevilla

Resumen:

En este trabajo realizaremos un estudio contable a fondo de la empresa de moda textil sevillana, Álvaro Moreno, analizaremos distintas Cuentas Anuales, como el Balance y la cuenta de Pérdidas y Ganancias y le aplicaremos los distintos ratios para extraer y conocer la rentabilidad, la solvencia y la liquidez entre otras variables.

“ALVARO MORENO, S.L.” (en adelante Álvaro Moreno) es una empresa local sevillana, concretamente del municipio de Osuna, dedicada a la venta al por menor de prendas de vestir para caballero y niños, así como accesorios, cinturones, abrigos y demás. Caracterizada por ofrecer productos a un coste relativamente bajo, estos cuentan con unas prestaciones más que satisfactorias y con una gran variedad de elecciones que permiten abarcar un público muy amplio dentro del sector de moda masculino, tanto mayores como niños.

La empresa se ha vuelto muy mediática últimamente debido al gran crecimiento experimentado por esta. Con 58 puntos de venta, se encuentra presente en 34 ciudades. Es una de las marcas de referencia en el negocio textil español, pues cuenta con un volumen de negocios que ronda los 40 millones de euros, unos resultados a final de año superiores a los 2 millones (años anteriores ha conseguido superar los 5 millones de euros) y cerca de 300 empleados.

Palabras Clave: Álvaro Moreno, Contabilidad, Covid-19, Cuentas Anuales, Estados contables.

Abstract:

In this work we will carry out an in-depth accounting study of the Sevillian textile fashion company, Alvaro Moreno, we will analyze different Annual Accounts, such as the Balance-Sheet and the Profit and Loss account and we will apply the different ratios to extract and know the profitability, solvency and liquidity among other variables.

"ALVARO MORENO, S.L." (hereinafter Alvaro Moreno) is a local company from Seville, specifically, from the municipality of Osuna, dedicated to the retail sale of clothing for men and children as well as accessories, belts, coats, and others. Characterized by offering products at a relatively low cost, these have a more than satisfactory performance and with a wide variety of choices that allow to cover a very wide audience within the men's fashion sector, both adults and children.

The company has become very popular in the media lately due to the great growth it has experienced. With 58 points of sale, it is present in 34 cities. It is one of the references brands in the Spanish textile business, as it has a turnover of around 40 million euros, year-end results of over 2 million euros (in previous years it has managed to exceed 5 million euros) and nearly 300 employees.

Key words: Álvaro Moreno, Accounting, Covid-19, Annual Accounts, Accounting Statements

1. ¿QUIÉN ES ÁLVARO MORENO?

La marca sevillana tiene su origen en el año 2008, de la mano de su fundador Álvaro Manuel Moreno Ojeda, y desde entonces, esta no ha hecho más que crecer como la espuma. Como ya hemos mencionado en la Introducción, la empresa cuenta con 54 puntos de venta repartidos por todo el territorio español, Zaragoza, Badajoz, Andalucía... Además, dispone de una plataforma en internet que permite la venta online y el transporte de sus productos mediante un extenso canal de distribución que conecta vendedor-cliente, sin embargo, la empresa encargada de esta gestión es la entidad mercantil "**Álvaro Moreno Logística, S.L.**", sociedad asociada a la matriz "**Álvaro Moreno, S.L.**" que es quien la dirige, por lo que no analizaremos a fondo esta fase del proceso.

Álvaro comenzó en el negocio textil de la mano de su padre, Antonio Moreno, dueño de una tienda en el centro de Osuna llamada Vilymoda, dedicada a la venta de ropa, tejidos, trajes de comunión, de señora, de novios y demás. Por diversas razones, tuvo que hacerse cargo del negocio familiar con los dieciocho años, y con los veintiuno creó la marca Álvaro Moreno. La primera tienda de Álvaro Moreno fue abierta en Écija en el año 2004, y no fue hasta el 2007 cuando cambió el rótulo de la tienda de su padre por el de Álvaro Moreno, naciendo, de esta manera, la marca Álvaro Moreno. (6 de diciembre de 2007)

Según cuenta Álvaro Moreno en una entrevista para el ABC, lo que realmente dio el gran impulso a la marca fue su entrada en El Corte Inglés, ya que coincidió con la entrada de otras grandes firmas y le permitió un posicionamiento tremendo además de un alto volumen de ventas, es decir, marcó un antes y un después en la empresa.

Otra de las peculiaridades de esta marca es su financiación. Todas las tiendas son propiedad de Álvaro Moreno, esto implica que toda su expansión está siendo financiada por los Fondos propios de la empresa, reduciendo así la dependencia externa, la preocupación por el vencimiento de créditos y aumentando su margen de maniobra en el tema de precios y gestión en general. Según relata Álvaro Moreno, renuncian totalmente al enfoque de su negocio como una franquicia, basándose en el control total de la imagen con el cliente y permitiendo ofrecer los productos a un menor precio a los consumidores al no tener que repartir beneficios entre los franquiciados. Este sistema parece haber respondido bien pues el ritmo de apertura de tiendas de Álvaro Moreno es frenético. Si en el ejercicio 2016-2017 facturó 18,6 millones en sus 20 tiendas, tenía 198 trabajadores y registró un resultado antes de impuestos e intereses de 2,3 millones, en el ejercicio 2017-2018 creció un 32% su facturación hasta alcanzar los 31,4 millones de euros, un Resultado antes de impuestos de 5,1 millones, 332 trabajadores y 32 tiendas.

Además, como colofón al gran número de tiendas, cuenta con una plataforma online que le permite vender a aquellos lugares donde hay tiendas físicas, sin embargo, según unas declaraciones suyas, es mayor la venta online en aquellos lugares en los que se encuentran las tiendas, asegurando, que los clientes sienten la necesidad de ver la ropa físicamente en las tiendas antes de acceder a ellas online a través de la plataforma. Cabe destacar la gran capacidad para introducir nuevos productos, asegurando que, tienen como objetivo introducir prendas nuevas cada 10 días.

Finalmente, cabe destacar su gran compromiso social con las personas, abogando por promover el empleo inclusivo, especialmente de aquellas que padecen Síndrome de Down, siendo reconocida la marca por la creación de empleo para estas personas y por otras iniciativas sociales como la campaña “Corbatas con Alma” en la que se donaron 10.000€ para la sensibilización de la sociedad con las personas con dicho síndrome y su inclusión en el mundo laboral o la iniciativa del “Día Verde” en el cual se donó el 5% de lo recaudado a la Asociación ELA Andalucía por la venta de prendas verdes durante el día 21 de Junio, día mundial de la lucha contra esta enfermedad.

2. CRISIS SANITARIA: COVID-19

El 14 de marzo de 2020, mediante Real Decreto 463/2020, fue decretado en España el Estado de Alarma que implicaba un confinamiento de la población en sus casas e impedía el ejercicio de ciertas actividades que no fueran

imprescindibles o sanitarias. Esta medida provocó el cierre de los puntos de venta físico de las empresas, impidiendo la venta de sus productos y acarreando por ello un elevado número de pérdidas en las empresas. Sin embargo, más allá del cierre de los puntos de venta físicos y el confinamiento, en el país y en el mundo entero se respiraba un ambiente de incertidumbre, la gente no sabía cuánto iba a durar esta crisis, provocando un cambio en la mentalidad de las personas pasando de ser consumistas a ahorradores.

Con lo expuesto, más allá de las personas, las más perjudicadas económicamente fueron las empresas, concretamente aquellas que satisfacían una necesidad que no era imprescindible como puede ser la ropa nueva, el ocio o todo aquello que no fuera necesario para el día a día.

En cuanto a números, en España se produjo un desplome del PIB superior al 10% debido al cierre de fronteras y supresión del turismo, actividad principal de este país. Además, otro de los frentes que abrió la crisis sanitaria fue la regulación de los “ERTE” “Expediente de Regulación Temporal de Empleo” Bajo esta figura llegaron a estar en el mes de abril más de tres millones de trabajadores, afiliados a la Seguridad Social mientras cobraban la prestación por desempleo. Según datos de la Seguridad Social, a fecha 30 de noviembre de 2020 aún permanecían en ERTE unos 746.900 trabajadores.

El comercio y las exportaciones fueron de la mano. Las ventas minoristas, a causa del cierre de puntos de venta y el confinamiento, se redujeron más de un 30%. Si bien es cierto, se consiguió desarrollar las ventas a través del comercio electrónico y el desarrollo de plataformas en internet. Además, el cierre de fronteras redujo drásticamente las exportaciones cayendo estas casi un 40% en abril.

Con todo lo expuesto, sobra decir que las empresas sufrieron, en gran medida, los efectos de la crisis provocada por el covid-19. Es por ello, que los datos contables que vamos a analizar hay que verlos en contexto y compararlos con el resto del sector y con el resto de los años de la misma empresa para entender bien el análisis. Para ello, iremos realizando pequeñas comparaciones que nos pondrán en situación.

3. ANÁLISIS CONTABLE

En este apartado, realizaremos el estudio contable de la sociedad encargada de gestionar la marca Álvaro Moreno, nos referimos a “**ALVARO MORENO, S.L.**”

Para ello, acudiremos a la base de datos Sabi, sistema de análisis de sistemas ibéricos al que tenemos acceso desde la plataforma de la Universidad Pablo de Olavide y a las cuentas depositadas en el Registro Mercantil.

Concretamente el análisis se centrará en el periodo de tiempo que abarca la crisis sanitaria provocada por el Covid-19, también llamado “coronavirus”. Esta crisis afectó, prácticamente, a todos los negocios españoles y en mayor escala a los grandes negocios que, como es lógico, necesitan ingresar para poder subsistir. El sector de venta al por menor se vio especialmente afectado en cuanto que, debido al Estado de Alarma y el Confinamiento, los negocios se vieron obligados a cerrar sus puntos de venta físicos, dificultando en gran medida la venta de sus productos.

Las Cuentas Anuales en las que buscaremos datos para llevar a cabo el análisis son principalmente el balance de situación de la empresa y la cuenta de pérdidas y ganancias, las cuales consideramos que reflejan mejor la situación contable de la empresa, aunque es cierto que también acudiremos a otras cuentas anuales como la Memoria y los Estados de Cambios del Patrimonio Neto y de Flujos de Efectivo. A ellas se les aplicarán una serie de ratios y posteriormente explicaremos los cálculos realizados para obtenerlos y lo que estos reflejan y transmiten al analista.

Como ya hemos dicho, analizaremos el periodo al que llamaremos “periodo COVID” que engloba el ejercicio 2020, año en el que fue decretado el Estado de Alarma mediante Real Decreto 463/2020, del 14 de marzo de 2020 y que se mantuvo hasta el 30 de junio de 2020, durando un total de 3 meses y 8 días (100 días). Durante este periodo, la empresa sufrió el cierre de 45 puntos de venta, siendo la venta de sus productos en los puntos de venta físico una de las actividades prohibidas como ya mencionamos.

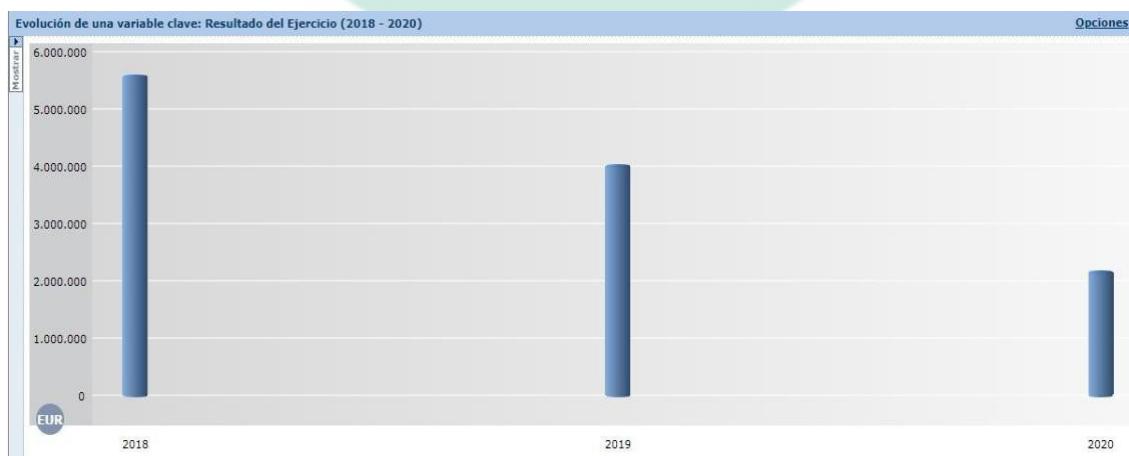


Ilustración 1: Resultado de los ejercicios 2018, 2019 y 2020

Antes de comenzar, en la imagen superior podemos comprobar la evolución de la variable “Resultado del Ejercicio” entre los períodos 2018-2020. Como se puede apreciar a simple vista, se distingue perfectamente un descenso progresivo de los resultados coincidente con el que llamamos período COVID y con la situación de incertidumbre anterior a la proclamación del Estado de Alarma vía Real Decreto 463/2020, del 14 de marzo de 2020.

Las cifras que recoge este gráfico son las siguientes:

- Resultado del Ejercicio, 2018 5.567.496€
- Resultado del Ejercicio, 2019 4.001.727€
- Resultado del Ejercicio, 2020 2.137.176€

Del primer al segundo año, es decir, del ejercicio 2018 al ejercicio 2019, se produce una minoración de los resultados que supone en términos porcentuales una reducción del 39,12% y de 1.565.769€ en términos absolutos. Del ejercicio 2019 al 2020 la cosa no mejora y la reducción alcanza el 46,59% respecto al año anterior y en euros hablamos de unos resultados menores a los del año anterior con una diferencia de 1.864.551€.

Cabe destacar que el año natural de la compañía mercantil abarca desde el 1 de marzo hasta el 28 de febrero, por lo que, aunque mencionemos que el ejercicio hace referencia a un año, como puede ser el caso del ejercicio 2019, también abarca los dos primeros meses de su año posterior, es decir, enero y febrero del año 2020.

Sin más dilaciones, y una vez realizada esta primera toma de contacto para explicar el contexto en el que nos encontramos, procedemos a realizar la primera parte del análisis.

4. EL BALANCE

En este apartado procederemos a analizar el balance de los ejercicios referentes a los años 2019 y 2020. Hay que recordar que el ejercicio natural de esta empresa abarca desde el mes de marzo del año n hasta febrero del año $n+1$. Para ello, acudiremos al depósito extraído del Registro en el que se encuentran las cuentas anuales y que se adjunta como anexo. Para esclarecer algunos detalles, acudiremos también a la memoria explicativa de la sociedad.

A) ACTIVO CORRIENTE

A primera vista, lo primero que podemos apreciar es un balance muy sano en cuanto que posee un Activo Corriente con un valor que supera los 17 millones

de euros y que cubre con gran facilidad la totalidad del Pasivo, alcanzando este último la cuantía de 11.265.471,25€. Esto le permite a la sociedad un gran margen de maniobra además de una solvencia abrumadora, aunque veremos que no es oro todo lo que reluce.

Los motivos de estas grandes cifras son resultado de un elevado número de existencias y de una tesorería aún mayor, la suma de ambos representa el 98% del Activo Corriente.

Lo más llamativo del activo circulante de esta empresa es la gran cantidad de **Tesorería** con la que cuenta. Conforme al Plan General de Contabilidad (en adelante PGC) “*La tesorería es la parte del activo de la empresa que representa el líquido que tiene materializado*” Con esta definición contable, podemos hacernos una idea de lo que recoge esta partida y las ventajas que aporta. Álvaro Moreno S.L. Cuenta con una tesorería por importe de 11.597.990,36€.

Para ser conscientes de la magnitud de estas cifras, únicamente con el dinero que la empresa tiene disponible, es decir, aquel que no es necesario transformar, sino que ya es totalmente líquido podría honrar todas las deudas que tiene y aun así le quedarían disponibles más de 300.000€ Si bien es cierto, tener tanto nivel de tesorería no significa que la gestión sea óptima. Una empresa con exceso de tesorería implica, en muchos casos, una pérdida de oportunidad de obtener rentabilidades interesantes.

Analizando este problema, lo primero que deberíamos valorar es si el exceso tiene un carácter estructural o si, por el contrario, tiene un carácter temporal y por tanto será absorbido en un futuro. En el caso de Álvaro Moreno SL, vemos como el Activo Corriente está formado casi en su totalidad por la Tesorería y las Existencias, no cuenta con ningún tipo de inversión financiera a corto plazo de gran cuantía ni en ninguna empresa asociada del grupo, por lo que concluimos que la política de activo corriente de la empresa se centra en la posesión de activos líquidos como es la tesorería y de existencias y, por tanto, entendemos que se trata de un problema estructural y no algo meramente temporal.

Para solucionar este enigma que se le plantea a la sociedad para darle salida a ese exceso de activo líquido encontramos varias soluciones, aunque es cierto que las posibilidades son prácticamente infinitas y dependerá de la política a seguir por la empresa y la alta dirección. La primera de ellas, y más aceptada por la mayoría es la liquidación de las deudas con las que cuente la empresa. Las deudas suponen un coste debido a que acarrean unos intereses dependientes de la cuantía y el tiempo de devolución. Es cierto que mantener una línea de crédito puede aportar una serie de ventajas, tanto fiscales como prácticas, en

caso de que sea necesario afrontar algún tipo de imprevisto, aunque, desde el punto de vista contable, podríamos decir que la mejor fuente de financiación es la propio pues no supone ningún tipo de coste relacionado con los intereses de devolución y permiten una mayor flexibilidad para la empresa.

Otra de las soluciones que se podrían plantear es lo que llamamos la distribución de las riquezas. Esta consiste en la distribución de los activos líquidos para que no permanezcan estancados en la sociedad. Este reparto puede tener dos vertientes, la primera de ellas en favor del personal como herramienta de motivación, sin embargo, más adelante profundizaremos en los llamados gastos sociales y en los famosos ERTE que tuvieron lugar durante la pandemia. La otra vertiente consiste en la producida en favor de los socios. Como veremos, en el ejercicio 2020 se opta por esta opción y se produce un reparto de dividendos en favor del socio único por importe de 1.123.456,47€, sin embargo, este se produce con cargo a un remanente que permanecía en la sociedad desde el ejercicio 2.018.

La tercera de las opciones implica la reinversión en el negocio. Álvaro Moreno SL se ha caracterizado por su gran crecimiento, constante y de grandes cifras, durante prácticamente todos sus años desde su fundación. Observando los resultados de los distintos ejercicios, podemos comprobar como este es el primer año en el que su rendimiento a final del año natural de la sociedad se obtienen unos resultados menores a los del año anterior. Con ello queremos decir que Álvaro Moreno ha estado en continua reconversión año tras año y para ello ha sido necesaria una continua reinversión de sus activos disponibles, por ello podemos decir que esta es una opción que ya baraja y aplica la empresa. Si bien es cierto, quizás una política en la que se aumentara la inversión en la amortización de los bienes inmuebles de la sociedad sería interesante al disponer de tanto margen de maniobra. Esta opción la analizaremos próximamente, cuando lleguemos al análisis del Activo No corriente y con ello a los llamados Inmovilizados Materiales.

La siguiente de las soluciones que se plantean es la de aprovechar la posición de ventaja en la que se encuentra la empresa. Al disponer de un elevado activo líquido que le protege las espaldas a la empresa, esta se encuentra en una posición de ventaja a la hora de negociar el precio de los bienes con los proveedores, pues tiene capacidad de adquirir un mayor número de existencias o incluso apostar por apretarle a estos y reducir los precios de compra sin temor a cambiar de proveedores en caso de que no funcionen las negociaciones. Esta práctica puede ser rentable a nivel comercial, uno de los principios básicos de la

negociación es aprovechar las situaciones de ventaja que se presenten y esta es una de ellas. Sin embargo, esto implica una disminución en la liquidez de la compañía, ya que los activos adquiridos, por lógica, son más difíciles de convertir en dinero que el propio dinero. Como veremos más adelante, en el año 2019 se produce un pago anticipado a los proveedores y estos, debido a la pandemia, no pueden cumplir con sus plazos de entrega de bienes apareciendo en el balance del ejercicio 2020 un anticipo a proveedores por valor de 3.856.829,24€.

Finalmente, la última de las soluciones propuestas es la más sencilla, pero a la vez tiene una gran variedad de tonalidades. Hablamos de la inversión en productos financieros y cartera de productos. Cuando decimos que tiene muchas tonalidades nos referimos a que abarca todo tipo de inversiones en las que rentabilidad y riesgo suelen ir de la mano. Distinguimos así inversiones más arriesgadas para los audaces y más estables para los conservadores, siendo lo ideal conformar una cartera en la que vengan recogidos títulos con ambas características. En este punto, al contar la empresa con toda esa tesorería, se plantea como una opción

interesante invertir en una cartera de productos compuesta por algunos títulos conservadores, pero en la que se apueste por ciertos títulos o acciones que puedan llegar a ser más arriesgados de lo común y que presenten una rentabilidad mayor que los ordinarios. Cabe destacar que esta opción no supone una apuesta al azar, esta sería fruto de un profundo análisis de las distintas opciones que se planteen y que más se asemejen a las características que la sociedad esté buscando. Por ello, podemos decir que es una de las opciones planteadas para dar salida al exceso de liquidez.

La siguiente partida con la que nos encontramos en el Activo Corriente son las llamadas **Existencias**, que durante el ejercicio 2019 alcanzan la cifra de 5.597.074,71€ y pasa a ser de 8.903.445€ en el año posterior. La definición según el PGC es la siguiente: "Este conjunto de cuentas y subgrupos está destinado a la contabilización de las materias primas y demás componentes implicados y consumidos en el proceso productivo de la empresa. Así pues aquí se encuentran las cuentas donde contabilizaremos las existencias de materias primas, envases, productos semiterminados y terminados. Distinguimos comerciales, materias primas, otros aprovisionamientos..." En el caso de Álvaro Moreno SL, las existencias que nos encontramos vienen recogidas en dos subpartidas: los comerciales y otros aprovisionamientos.

La primera de ellas, "Comerciales" podríamos definirla como aquellos bienes adquiridos por la empresa y destinados a la venta sin transformación. Vemos

como el importe de esta subpartida en el año prepandemia es de 5.597.074,71€ lo que supone la totalidad de las existencias, implicando esto que no existe ningún tipo de anticipo a los proveedores como en el año siguiente. Álvaro Moreno SL cuenta con un stock disponible para la venta al final del ejercicio por valor de más de cinco millones, lo que hace muy difícil que se produzca la conocida como rotura de stock. Esta se produce cuando al recibir un pedido la empresa no dispone de las materias primas o productos terminados suficientes en los almacenes para satisfacerlo.

Con estas cifras podríamos decir que esta compañía sigue una política de evitar a toda costa que se produzcan estos casos, sin embargo, esto supone un elevado coste para las empresas debido al mantenimiento del stock en los almacenes. Para lograr el nivel óptimo, las empresas suelen llevar a cabo un seguimiento de la demanda y, en función de las previsiones sobre esta y del stock con el que ya cuenta la empresa, realizar compras para hacer frente a todos los potenciales pedidos. Una vez realizada la estimación, en función del carácter conservador que tenga la empresa, comprará mercadería por valor de una cifra más o menos cercana al mínimo calculado. En este caso, vemos como Álvaro Moreno sigue una política conservadora, pues al año siguiente, aunque se reduce esta subpartida por valor de medio millón de euros, proporcionalmente no supone una alteración muy notable.

La siguiente subpartida es el anticipo a los proveedores, estos surgen cuando se paga por adelantado el importe de la totalidad de la mercadería de todo el año, formalizando una obligación de estos con la empresa de abastecerla en el presente y en el futuro. No es casualidad, que esta aparezca en el año 2020, año de la pandemia en el que a muchos proveedores les fue imposible cumplir con sus obligaciones de satisfacer a sus clientes.

La paralización de la economía china causada por la pandemia ha afectado directamente a las cadenas de valor globales y regionales. China es un jugador crucial en la economía global, no sólo por su estatus como productor y exportador de productos de consumo, sino además

como el principal proveedor de insumos intermedios para la industria. Según la UNCTAD, un 20% del comercio global de insumos intermedios proviene de China. Considerando el rol crítico de los proveedores chinos, cualquier disruptión en este país afectará más allá de sus fronteras, como ocurre con los proveedores de Álvaro Moreno SL, estando estos especialmente afectados debido a la gran dependencia que existe en el sector textil de los proveedores asiáticos.

Con todo lo expuesto, a pesar de haberse visto reducida la cuenta de comerciales por más de medio millón de euros, la aparición del anticipo a los proveedores por un importe que sobrepasa los tres millones y medio hace que la partida de existencias se vea elevada.

Para concluir con el Activo corriente cerramos con las partidas *Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar e Inversiones financieras a corto plazo*.

La primera de ellas refleja el conjunto de derechos de cobro o créditos a favor de la entidad que tienen su origen en la venta de bienes o prestación de servicios a terceros, procedentes de la actividad principal, así como de otras actividades accesorias ligadas a la principal. Dentro de esta distinguimos en el balance varias subpartidas, los clientes por ventas y prestación de servicios a corto plazo, el personal y otros créditos con la AP. La subpartida de personal refleja los adelantos realizados en favor del personal de la empresa, que apenas alcanza los cinco mil euros y ha permanecido invariable, por lo que no vemos en ella mayor trascendencia. Finalmente nos encontramos con los créditos con las Administraciones Públicas, que recoge las devoluciones que tiene que realizar la administración en favor de la compañía. Como vemos en el balance, esta cifra pasa de los 18.936,74€ en el año 2019 a 1.002,44€ lo que refleja que la Administración Pública se ha puesto al día en el pago de sus deudas con la sociedad, aunque sigue manteniendo una obligación con la compañía.

En lo referente a las inversiones financieras a corto plazo, distinguimos unos instrumentos del patrimonio por valor de 300,55€. Estos, tal y como recoge el PGC, reflejan cualquier negocio jurídico que evidencia, o refleja, una participación residual en los activos de la empresa que los emite una vez deducidos todos sus pasivos. También nos encontramos con unos activos financieros que alcanzan los 4.112,30€ y que permanecen invariables durante ambos ejercicios.

B) ACTIVO NO CORRIENTE

La primera cuenta con la que nos encontramos es el **Inmovilizado Intangible**. Conforme al PGC “Activos no monetarios sin apariencia física susceptibles de valoración económica, así como los anticipos a cuenta realizados a proveedores de estos inmovilizados” Dentro de las cuentas del siguiente orden encontramos, desarrollo, concesiones administrativas, propiedad industrial, fondo de comercio, derechos de traspaso, aplicaciones informáticas y anticipos para inmovilizados intangibles. En el caso de Álvaro Moreno SL, toda la inversión en el inmovilizado inmaterial o intangible consiste en las llamadas aplicaciones informáticas, importe satisfecho por la propiedad o por el derecho al uso de

programas informáticos, tanto adquiridos a terceros como elaborados por la misma empresa. También se incluyen los gastos en el desarrollo de las páginas web.

En ejercicio 2019, la empresa cuenta con una partida de aplicaciones informáticas reflejada en el balance por 30.789,68€ y un anticipo a estos proveedores de 3.000€. Si acudimos a la memoria vemos como en el ejercicio 2019 existía una Amortización Acumulada de aplicaciones informáticas por un importe de 55.750€ y estos 30.780,68€ son la inversión realizada este mismo año, que decidió no amortizarse y por ello quedan reflejadas por ese importe.

En el ejercicio 2020, año en que tuvo lugar la pandemia y se cerraron todos los puntos de venta físicos, se realizó una potente inversión en el desarrollo de aplicaciones, programas y plataformas de venta online que permitiera seguir dándole salida al stock acumulado en los almacenes. Hablamos de una cifra que alcanza casi los doscientos mil euros, 199.378,07€, lo que supone una inversión cuatro veces superior a la del año anterior. Sobre estas nuevas aplicaciones se realiza una amortización de 38.930,58€, tal y como recoge la memoria, quedando reflejado en el balance un importe de 188.868,31€.

Ejercicio 2020

Elemento	Saldo inicial	+ Aumentos	- Disminuciones	= Saldo final
Desarrollo				
Concesiones				
Pat., Licenc., Marcas o Sim				
Aplic. Informáticas	93.505,20	199.378,07		292.883,27
Otro inmov. intangible	15.000,00			15.000,00
Investigación				

Ejercicio 2019

Elemento	Saldo inicial	+ Aumentos	- Disminuciones	= Saldo final
Desarrollo				
Concesiones				
Pat., Licenc., Marcas o Sim				
Aplic. Informáticas	55.750,00	37.755,20		93.505,20
Otro inmov. intangible	15.000,00			15.000,00
Investigación				

Ilustración 2: Movs. Inmovilizado Intangible

Como veremos más adelante en la cuenta de pérdidas y ganancias, en el año 2020 se produce una bajada en las ventas de más de 10 millones de euros con respecto al ejercicio 2019, una caída que supone una reducción del 20% del

importe. En esta situación, habría que plantearse si, teniendo en cuenta todas las circunstancias del momento y poniendo en contexto el ejercicio 2020, esta inversión para fomentar las ventas online ha supuesto una inversión incoherente por esta bajada o si, por el contrario, ha sido capaz de contener el golpe que la pandemia ha supuesto para los negocios de venta que trabajaban de cara al público y esta bajada hubiera sido mucho mayor de no ser por ella.

Además, tal y como recoge la memoria en su apartado de Aspectos más Relevantes de la auditoría, “Las ventas a través de la tienda online van teniendo cada vez más importancia sobre el total de la facturación del ejercicio. La venta contempla el envío diario a los clientes, cambios y devoluciones, así como el tratamiento informático del proceso completo. Por tanto, hemos considerado el reconocimiento de los ingresos por la venta online como un aspecto relevante de la auditoría.”

Con todo ello, aunque no tenemos la garantía real, podemos decir que esta inversión ha sido más que productiva y ha conseguido frenar la caída de las ventas durante el periodo covid - 19 pues ha sido una política de inversión seguida por todas las grandes empresas tal y como reflejan los estudios anteriormente mencionados.

La siguiente partida con la que nos encontramos en el Activo no Corriente es el **Inmovilizado Material**, según el PGC en este grupo se integran los activos estructurales de la empresa, es decir, aquellos que por sus cualidades y características no son consumidos en el proceso productivo, generalmente representados por bienes inmuebles. Dentro de este grupo nos encontramos con los llamados terrenos y construcciones por un lado y con las instalaciones técnicas y otro inmovilizado material por otro.

Para esclarecer la diferencia, los terrenos son los solares de naturaleza urbana, fincas rústicas, otros terrenos no urbanos, minas y canteras. Como es lógico, en el caso de Álvaro Moreno SL hablamos de solares de naturaleza urbana. Estos permanecen invariables en la empresa de un año a otro y alcanzan la cuantía de 952.577,5€. Además, cabe destacar que de acuerdo con la normativa contable, es necesario diferenciar ambas partidas, pues no está permitido amortizar los terrenos, como sí lo están las construcciones. Al inicio del ejercicio 2019, Álvaro Moreno SL cuenta con unas construcciones por valor de 3.004.288,47€ y se produce un aumento en estas durante el año por un importe que alcanza la cifra de 1.802.736,99€ llegando los terrenos y construcciones al valor de 4.807.025,46€ En este ejercicio se llevan a cabo unas amortizaciones de las construcciones 189.488,59€ aumentando la amortización acumulada hasta los

1.978.137,03€. Del mismo modo, Álvaro Moreno SL cuenta con unas instalaciones técnicas que tienen un valor de 2.575.349,88€. Conforme al PGC “Unidades complejas de uso especializado en el proceso productivo, que comprenden edificios, maquinaria, piezas, elementos especiales...” Durante el ejercicio 2019, se invierte en estas instalaciones hasta duplicar su valor, es decir, se invierten 2.359.616,37€ Si acudimos a la memoria, podemos comprobar cómo estas instalaciones técnicas están desglosadas en una serie de subpartidas como el mobiliario, la maquinaria y demás. En cuanto a la amortización, se produce de la siguiente manera: las instalaciones técnicas en sí se amortizan al 10%, siendo la de este año de 33.698,91€ dejando una amortización acumulada de 331.218,33€. El mobiliario se amortiza a un 12% anual, alcanzando los 107.051,89€ en gastos de amortización en el presente ejercicio y alcanzando su amortización acumulada los 1.167.585,58€. Los equipos y procesadores de información, entendiéndose estos como aquellos programas y equipos necesarios en el proceso de producción, son amortizados al 25% anual, siendo este año su amortización de 141.476,45€, su amortización acumulada es de 402.789,87€. Finalmente nos encontramos con los elementos de transporte que se amortizan a un 16% anual, que se traduce en 4.237,36€ alcanzando su acumulada los 92.913,49€.

En el ejercicio 2020, año en que tuvo lugar la pandemia como tantas veces hemos mencionado, la política de cara al inmovilizado material cambia completamente. En cuanto a los terrenos y construcciones, los primeros permanecen invariables como el año anterior. Sin embargo, las construcciones experimentan un aumento por valor de 669.054,78€ que, a pesar de ser una cifra elevada, es una tercera parte de la inversión que se realizó en el año prepandemia. De esta forma, los terrenos y construcciones alcanzan los 5.476.080,24€. En cuanto a su amortización, esta aumenta visiblemente, 302.994,3€ es el gasto producido en el presente año, es decir, aumenta un 60% la cuota de amortización que se realiza sobre las construcciones. En las instalaciones técnicas se produce el mismo fenómeno, la inversión que se realiza es notablemente menor que el año que lo precede (975.266,78€) y la amortización se ve aumentada: 56.398,4€ en instalaciones técnicas (+67%), 214.116,86€ en mobiliario (+100%), 273.613,54€ (+93%) t 3.335,19€ (es la única partida en la que se reduce la amortización, bien puede ser porque ya se encuentren los elementos amortizados en su totalidad).

CUENTA	AA.CC 2019	AA.CC 2020
CONSTRUCCIONES	1.978.137,03	2.281.131,34
INST. TÉCNICAS	331.218,33	387.616,73
MOBILIARIO	1.167.585,58	1.381.702,44
EQUIPOS PROC. INFOR.	402.789,87	676.403,41
OTRO INM. MAT	1.374,62	1.374,62
ELEM. TRANSP.	92.913,49	96.248,68

Ilustración 3: Amortización Acumulada

Estas cifras destinadas a la amortización se ven aumentadas en una gran cifra en comparación con el año anterior debido a varias razones. La principal de ellas es la elevada inversión llevada a cabo por la compañía, siendo de casi un millón de euros. Un aumento de los bienes que están disponibles para la empresa supone un aumento de los bienes a amortizar y, por tanto, un crecimiento en las cuotas de amortización.

Otra de las consecuencias que explican este aumento es la incertidumbre experimentada por la sociedad durante la pandemia. Debido al futuro incierto que las empresas estaban viviendo en el momento, estas decidieron llevar a cabo una política de aumentar la amortización con el sencillo argumento de invertir en los bienes con los que ya cuenta y que le están funcionando frente a bienes que pueden no desempeñar bien sus funciones y suponer un error el invertir en ellos. Este riesgo implicaría la reducción del dinero disponible por la empresa y el renunciar a otras posibles inversiones. En resumidas cuentas, se apostó por una política de inversión conservadora invirtiendo en los bienes propios.

Finalmente, para concluir con el activo no corriente hablamos de **Inversiones financieras a largo plazo**. Según el PGC “Inversiones financieras a largo plazo no relacionadas con partes vinculadas, cualquiera que sea su forma de instrumentación, incluidos los intereses devengados, con vencimiento superior a un año o sin vencimiento cuando la empresa no tenga intención de venderlos en el plazo inferior a un año” Dentro de esta partida distinguimos los instrumentos de patrimonio y otros activos financieros, como ya explicamos en el caso del activo corriente. En la siguiente tabla que se adjunta se muestran los valores que representan estas inversiones financieras y su alteración de un año a otro.

	CLASES								
	Instrum. Patrimonio		Valores repr. Deuda		Créd. Deriv. Y otros		Total		
CATEGORÍAS	Ej. N	Ej. N-1	Ej. N	Ej. N-1	Ej. N	Ej. N-1	Ej. N	Ej. N-1	
Act. VR. Con cambios en PYG	10.000,00	10.000,00			601.198,02	567.638,63	611.198,02	577.638,63	
- Mant. Para negociar									
- Otros	10.000,00	10.000,00			601.198,02	567.638,63	611.198,02	577.638,63	
Total	10.000,00	10.000,00			601.198,02	567.638,63	611.198,02	577.638,63	1

Ilustración 4: Inversiones Financieras a largo plazo

Como podemos ver, los instrumentos del patrimonio alcanzan la cifra de 10.000€ y permanecen invariables de un ejercicio a otro. Sin embargo, los créditos derivados experimentan un crecimiento del 5,81% interanual mientras que no existe ningún tipo de título mantenido para la venta. Este cuadro refleja claramente la política financiera y de inversión de la compañía Álvaro Moreno SL seguida durante estos últimos años.

C) PASIVO NO CORRIENTE

Las **Deudas a largo plazo** son las contraídas con terceros en calidad de préstamos y créditos recibidos con vencimiento superior a un año. Esta a su vez se divide en varias subpartidas, nosotros nos centraremos en las llamadas “Deudas con entidades de créditos” que son las únicas con las que cuenta la empresa.

Tal y como recoge el balance, el importe de estas en el ejercicio 2019 es de 14.285,82€ una cantidad ínfima en comparación con los resultados de la empresa, la liquidez y el resto de los activos con capacidad más que suficiente para liquidarla. Con esto, podemos decir que Álvaro Moreno SL ha sido una empresa autosuficiente que no ha necesitado de la financiación externa para mantener su producción y seguir creciendo. Esto es una ventaja más que apreciable pues permite a la empresa tener un margen de maniobra amplísimo y no tener la preocupación por devolver esos préstamos y créditos, traduciéndose esto en una situación óptima de solvencia extrema para la empresa.

Sin embargo, durante el ejercicio 2020, aparece en el balance una deuda financiera a largo plazo por valor de 3.768.081,91€, no es necesario hacer

cálculos de comparación en términos porcentuales, de no tener prácticamente deuda a largo plazo y ser una empresa con un margen de maniobra absoluto o total, la empresa adquirió una deuda con entidades financieras por valor superior a los tres millones y medio.

La primera de las anotaciones es sobre un préstamo por valor de 3 millones de euros otorgado por el BBVA con un plazo de devolución de 48 meses, es decir, de 4 años.

La siguiente de las anotaciones hace referencia a un préstamo concedido por CAJA RURAL DEL SUR, por el importe de un millón y medio de euros, con garantía personal y con 4 años de plazo igual que el anterior. Por último, nos encontramos con el último préstamo a largo plazo concedido por el Banco Santander por el importe de 1.2 millones de euros, con garantía personal y a cuatro años. En este caso, el dinero tiene su origen en los Fondos ICO COVID-19. Para ayudar a las empresas que han visto afectada su actividad por el coronavirus, el Gobierno español dispuso un plan de avales del ICO para empresas de hasta 100.000 millones avalados al 80% por el estado.

Más adelante, en los siguientes apartados, analizaremos en términos de ratios lo que supone este aumento de la deuda financiera a largo plazo y cómo afecta esta a la empresa, su gestión y solvencia de cara al futuro.

D) PASIVO CORRIENTE

Dentro del Pasivo Corriente nos encontramos con partidas como provisiones a corto plazo, deudas con empresas del grupo y asociados a corto plazo, periodificaciones a corto plazo... En este caso, Álvaro Moreno SL cuenta con un pasivo corriente formado por las deudas a corto plazo y los acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.

Las **Deudas a Corto Plazo** son, como recoge el PGC, "Las contraídas con terceros por préstamos recibidos y otros débitos no incluidos en otras cuentas de este subgrupo, con vencimiento no superior a un año." Además, el PGC, al igual que ocurre con el pasivo no corriente, divide esta cuenta en varias subpartidas. Las deudas a corto plazo de Álvaro Moreno SL pueden dividirse en deudas con entidades de crédito en su mayor parte y en otros pasivos financieros.

Las deudas con entidades de crédito a corto plazo son similares a las recogidas en el pasivo no corriente solo que con un vencimiento inferior a un año. Estas pasan de tener un importe por valor de 94.726,28€ en el ejercicio 2019 a 5.723.376,19€ en el año siguiente. Como vemos, en la cuenta otros pasivos financieros ocurren el proceso inverso, de tener un importe de 5.124.068,54€ en

el ejercicio prepandemia, pasa a tener un valor de 5.723.376,19€ en el ejercicio 2020. Esto puede deberse a una renegociación de la deuda o a una simple reclasificación de esta correctamente en el balance.

	CLASES							
	Deudas con ent. Crédito		Oblig. Y otros val. Negoc.		Derivados otros		y Total	
CATEGORÍAS	Ej. N	Ej. N-1	Ej. N	Ej. N-1	Ej. N	Ej. N-1	Ej. N	Ej. N-1
Débitos y partid. A pagar	3.768.081,91	14.285,82					3.768.081,91	14.285,82
Pas. VR con cambios en PYG								
- Mant. Para negociar								
- Otros								
Derivados de cobertura								
Total	3.768.081,91	14.285,82					3.768.081,91	14.285,82

Ilustración 5: Deudas a corto plazo

Los **Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar** son los instrumentos financieros y cuentas que tengan su origen en el tráfico de la empresa, así como las cuentas con las administraciones públicas. Por ello, dentro de esta partida encontramos numerosas subpartidas:

- Proveedores, según PGC, “Deudas con suministradores de mercancías y de los demás bienes” En el ejercicio 2019 tienen un importe negativo de -601.216,92€ lo que implicaría que existe un anticipo a los proveedores, pero en lugar de reflejarse en el activo se recoge como menor pasivo. En el ejercicio 2020, este importe no solo pasa a ser positivo, sino que aumenta hasta la cifra de 2.479.476,35€ Entre los motivos de este aumento están los ya mencionados referentes a la incapacidad de estos de cumplir con los plazos de sus entregas.
- Acreedores Varios, según PGC “Deudas con suministradores de servicios que no tienen la condición estricta de proveedores” Durante el ejercicio del año 2019, esta partida alcanza los 2.752.732,07€ y aumenta hasta los 2.938.259,80€ al año siguiente. Un aumento considerable pero que se mantiene dentro de la normalidad. Esta partida es fruto de las diferentes deudas que la empresa contrae durante los distintos ejercicios y que va acumulando en el pasivo
- Personal, remuneraciones pendientes de pago, según el PGC “Débitos que tiene la empresa con el personal por conceptos salariales o

indemnizaciones" De los 715.571,85€ que la empresa tenía como deuda con su personal, en el año posterior esta se reduce a los 276.877,90€ lo que supone liquidar una tercera parte de la deuda que poseía con sus trabajadores. Esto puede estar relacionado con la situación provocada por la pandemia y la preferencia de los pagos al personal frente a otro tipo de deudas.

- d) Pasivo por Impuesto Corriente, según el PGC "Es la cantidad que satisface la empresa como consecuencia de las liquidaciones fiscales del Impuesto sobre Beneficio relativas a un ejercicio" Esta disminuye de los 982.940,20€ en el ejercicio 2019 a los 574.723,26€ en el ejercicio 2020, fruto de la obtención de unos números peores en cuanto a nivel de explotación y resultados. Más adelante analizaremos más a fondo el impuesto en cuestión.
- e) Otras deudas con las administraciones públicas, según el PGC, recogen las deudas que la empresa tiene con las A.P. por motivos fiscales entre otros. En el caso de Álvaro Moreno SL, pasa de ser de 2.164.720,47€ a 1.363.114,57€ de un año a otro. Si acudimos a la memoria, esta refleja con claridad el origen de estos fondos.

	2020	2019
Saldo deudores		
Hacienda Pública deudora por IVA	0,00	17.855,46
Hacienda Pública deudora por IMP.SOC.	719,78	719,78
Hacienda Pública Portugal por IVA (OPERACIONES Interiores)	282,66	282,66
Hacienda Pública IVA Soportado	0,00	78,84
Total	1.002,44	18.936,74
 Saldo acreedores		
Hacienda Pública acreedora por IRPF y Alquileres	48.146,52	82.016,87
Hacienda pública por IVA	1.118.252,70	1.722.905,78
 Hacienda pública por IVA Vizcaya	176,72	
Hacienda Pública por IS	574.723,26	982.940,20

Ilustración 6: Deudas con la AP

Como podemos observar, la mayor parte de la deuda con la Hacienda Tributaria procede del IVA repercutido, que ha disminuido de un año a otro debido a la reducción en el número de ventas. Igualmente, el Impuesto sobre sociedades también tiene un gran peso en esta partida, que también como ya hemos visto, disminuye de un ejercicio a otro. Finalmente, se incluyen las rentas y alquileres que se ven reducidos a la mitad.

- f) Anticipo de clientes, con un importe de 17.617,32€ en 2019, en el ejercicio 2020 pasa a ser de 51.633,28€. Se trata de los anticipos aportados por los clientes a la empresa que esta tiene la obligación de devolver en un periodo inferior a un año. El aumento o disminución de esta partida probablemente no tenga una explicación concreta y fluctúe mucho durante los años ya que dependerá de la política de cobro de la sociedad con los clientes y esta puede variar, especialmente durante la pandemia en la que se le da un mayor margen para el cumplimiento del pago a los compradores.

E) PATRIMONIO NETO

Según el PGC PYME RD 1515/2007, el patrimonio neto constituye la parte residual de los activos de la empresa, una vez deducidos todos sus pasivos. Incluye las aportaciones realizadas, ya sea en el momento de su constitución o en otros posteriores, por sus socios o propietarios, que no tengan la consideración de pasivos, así como los resultados acumulados u otras variaciones que le afecten.

La primera cuenta con la que nos encontramos son los **Fondos Propios**, aportaciones de los socios al capital, así como los beneficios generados y no distribuidos que forman parte de las reservas y los ajustes por cambios de valor. Formada por el Capital, la prima de emisión, las reservas, los resultados de los ejercicios y otros instrumentos del Patrimonio Neto. Álvaro Moreno SL cuenta con unos fondos propios en el ejercicio 2019 de 12.559.025,62€ que ascienden a 13.461.633,89€ en el ejercicio 2020, este se encuentra dividido en una serie de subpartidas

La primera que aparece en el balance es el llamado Capital, entendiéndose éste como las aportaciones de los socios en el momento de su constitución que aparecen escrituradas y revistan de forma mercantil. Estas pueden ser monetarias o no, pero es necesaria su cuantificación en dinero. El capital social de esta empresa ha permanecido invariable durante los distintos años, siendo el importe de esta de 10.000€ con lo que no hay mucho que comentar sobre esto.

La siguiente de las partidas de los fondos propios son las Reservas, formadas por los beneficios obtenidos por la empresa y no repartidos, con el objetivo de prevenir posibles gastos en el futuro. El importe de las reservas de Álvaro Moreno SL en el ejercicio 2019 es de 677.181,93€. Las reservas a su vez pueden clasificarse en legales y estatutarias, otras, reservas de revalorización y reservas de capitalización.

Según el art. 274.1 de la Ley de Sociedades de Capital, el porcentaje que se debe destinar a las reservas legales en la aplicación del resultado es el 10% del beneficio del ejercicio hasta que la reserva alcance, al menos, el 20% del capital social, de ahí que esta cuenta sea de 2.000€ todos los años, el 20% del capital social, y ello explicaría también el motivo por el que no quieren aumentar el capital social de la empresa.

Otras reservas hacen referencia a las llamadas coloquialmente Reservas voluntarias y son aquellas constituidas por la empresa libremente y no en cumplimiento de unos mínimos legales o estatutarios. Álvaro Moreno SL cuenta con unas reservas voluntarias en el ejercicio 2019 de 675.181,93€, una cuantía considerable teniendo en cuenta que las legales suponen únicamente 2.000€ como hemos mencionado anteriormente. Durante el ejercicio 2020, esta cifra se ve reducida a 433.968,88€, esto puede deberse a la necesidad experimentada por la empresa durante el año COVID de dinero sin necesidad de solicitarlo al banco y acarrear los gastos que eso implica. En términos porcentuales supone una bajada del 35% en el nivel de reservas lo que hace evidente la gravedad de la situación experimentada por las empresas durante el cierre total y confinamiento.

La última de las reservas que vemos en el balance son las Reservas de Capitalización, importe del beneficio retenido en la entidad por un período mínimo de 5 años de acuerdo con lo establecido en el artículo 25 de la Ley 27/2015, del Impuesto sobre Sociedades, por el que si se cumplen los requisitos exigidos en el mismo los contribuyentes tendrán derecho a una reducción en la Base Imponible de su ejercicio. En concreto la reducción será del 10 por ciento del importe del incremento de sus fondos propios. Analizando el balance y comparándolo con la memoria vemos cómo aparece un error de registro. Según el balance, en el ejercicio 2019 no existía ninguna reserva de capitalización y en el año 2020 surge una de 649.816,52€ Sin embargo, tal y como recoge la memoria, en el año 2019 fueron destinados 408.601,47€ a estas reservas y en el año posterior 276.715,92€.

En el ejercicio 2020 las reservas pasan a ser de 1.085.783,40€. Lo más probable es que parte de las reservas voluntarias hayan sido reclasificadas y destinadas a las reservas de capitalización con el objetivo de obtener los beneficios fiscales correspondientes.

DISTRIBUCIÓN A

	Haber
Reserva legal	
Reservas especiales	408.601,47
Reservas voluntarias	
Dividendos a pagar	
Compensación de pérdidas	
Remanente y otros	3.593.125,59
Total	4.001.727,06

DISTRIBUCIÓN A

	Haber
Reserva legal	
Reservas especiales	276.715,92
Reservas voluntarias	1.860.460,25
Dividendos a pagar	
Compensación de pérdidas	
Remanente y otros	
Total	2.137.176,17

Ilustración 7: Reservas ejercicio 2020.

Ilustración 8: Reservas ejercicio 2019

Finalmente, llegamos a los **Resultados del ejercicio y Resultado de ejercicios anteriores**. El primero de ellos es el resultado obtenido en el periodo actual, fruto del cálculo de la cuenta de pérdidas y ganancias Constituyen los fondos que son distribuidos en las reservas de las que hemos hablado anteriormente. En el ejercicio 2019, la empresa obtuvo un resultado del ejercicio de 4.001.727,06€, si bien es cierto que es una cifra bastante buena, la empresa venía de obtener en el ejercicio 2018 unos resultados de 5.567.496€. Es el primer año en la vida de la empresa en el que se obtienen unos resultados inferiores a los obtenidos en el ejercicio anterior. Esta disminución supone en términos porcentuales una caída del 40%. En el ejercicio 2020 se obtienen unos resultados de 2.137.176,17€ lo que implica una prolongación de la disminución de los resultados que comenzó en el ejercicio 2019. En términos porcentuales, supone una disminución del 47%.

En el siguiente apartado analizaremos la cuenta de pérdidas y ganancias y veremos de donde se obtienen estos resultados, cuáles son los importes totales de las ventas, los costes de aprovisionamiento, los impuestos pagados...

En cuanto a los resultados de ejercicios anteriores, según el PGC “resultados, positivos o negativos, de ejercicios anteriores pendientes de aplicación” En el periodo 2019, Álvaro Moreno SL contaba con unos resultados de ejercicios anteriores de 7.870.116,63€, mientras que en el año 2020 la cuantía pendiente de aplicación paso a ser de 10.228.674,32€.

Finalmente, mencionar un apunte que aparece en la memoria referente a un reparto de dividendos. El día 19 de mayo de 202, se celebró una junta en la cual se decidió repartir dividendos con cargo a remanente procedente del resultado del ejercicio económico 2018 al socio único por importe de 1.123.456,47€. El remanente es una partida que recoge los fondos obtenidos de los resultados que no se sabe muy bien donde destinarlos y, hasta su posterior decisión, se

mantienen en una cuenta llamada remanente. Por ello, cuando dice un reparto de dividendos con cargo a remanente significa que los fondos tienen su origen en esta partida. En el ejercicio 2019 ya no existía ningún importe en la cuenta remanente por lo que se habrá procedido a reclasificar los fondos tras el reparto.

5. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En este apartado veremos la cuenta de pérdidas y ganancias. Como ya dijimos, los datos son extraídos del depósito del Registro en el que se encuentran las cuentas anuales, por ende, la cuenta de pérdidas y ganancias. Como ocurre con el balance, los ejercicios que aparecen en la cuenta de pérdidas y ganancias son los referentes al año 2019 y al año 2020, con las peculiaridades ya mencionadas de que el ejercicio abarca desde marzo hasta febrero del año posterior.

Como ya sabemos, la cuenta de pérdidas y ganancias refleja y desglosa el resultado del ejercicio de la empresa. Podemos dividirla en dos partes, las llamadas “Operaciones Continuadas” y las “Operaciones Interrumpidas”. En el caso de Álvaro Moreno SL, la empresa no cuenta con operaciones interrumpidas por lo que nos centraremos únicamente en las operaciones continuadas. Esta, a su vez, puede dividirse en varios apartados en forma de resultados, a destacar: resultado de explotación, resultado financiero, resultado antes de impuestos (que no es más que la suma de los dos anteriores) y el resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas. Al no existir operaciones interrumpidas, este último tendrá un importe similar al resultado del ejercicio.

A. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

La primera de las partidas que nos encontramos es el **Importe neto de la cifra de negocios**, este se encuentra formado por las ventas y por la prestación de servicios. En este caso, al tratarse de una empresa textil orientada a la venta de ropa y otros, la totalidad del importe corresponde a las ventas.

Álvaro Moreno SL, alcanzó en el ejercicio 2019 la cifra de ventas de 53.287.124,41€. Se trata de un importe bastante elevado que luego, analizando las ratios, veremos cómo influye en la rotación. El sector textil en España en el año 2019 se encuentra en pleno auge, las nuevas tecnologías favorecen de forma notoria las ventas y los canales de distribución cada vez se encuentran más asentados. Las empresas experimentan un crecimiento constante fruto de la estabilidad económica que se vive, sin embargo, en el año 2020, de la mano de la pandemia, el sector textil y en general el tejido empresarial de todos los países entra en una gran crisis. En el ejercicio de este año, la compañía mercantil Álvaro

Moreno SL alcanza un nivel de ventas por valor de 41.279.295,88€, es decir, de un año a otro las ventas han caído en un 22,53%, lo que supone una quinta parte de la cifra del año anterior. Esta caída refleja claramente la gravedad de la situación vivida durante el año de la pandemia.

El sector textil en España, a cierre del ejercicio 2020 experimentó una caída del 41% de su cifra de ventas, se cerraron 14.800 puntos de venta y más de 20.000 perdieron su empleo. Comparando nuestras cifras con las del sector, vemos como esta caída, aunque elevada en cuantía y en porcentaje, no es tan grande como la experimentada por la gran mayoría de empresas durante este año y especialmente dentro del sector textil, siendo este uno de los más afectados al haber sido cerrados totalmente al no ser considerada actividad esencial. Si bien es cierto, como ya hemos perfilado anteriormente, Álvaro Moreno realizó una potente inversión en su departamento de ventas online, desarrollando aplicaciones informáticas y mejorando la plataforma online. Esto hizo que, aun cuando se cerraron los puntos de venta, Álvaro Moreno pudiera seguir desarrollando en menor nivel su actividad corriente para, como dice la expresión, “salvar los muebles” y de esta manera poder mantenerse al corriente con el pago de las deudas, los proveedores y seguir ofreciendo productos a los clientes, manteniendo así su principal fuente de ingresos.

La siguiente partida de la cuenta de pérdidas y ganancias son los **Aprovisionamientos**, dividiéndose estos en consumo de mercaderías, consumo de materias primas y trabajos realizados por otras empresas. Estos, en su totalidad, se reducen de los 25.635.297,36€ de gastos del ejercicio 2019 a los 20.546.645€ del ejercicio 2020. Una bajada de más de 5 millones de euros, proporcionales en términos relativos con la caída de 10 millones en la cifra de ventas. Una reducción que viene explicada por la disminución de la producción de la empresa por motivos de demanda y logística.

En las tres subpartidas se experimenta una reducción de su importe de gastos. En la primera de ellas, consumo de mercaderías, se produce la caída más notable en términos absolutos, de los cerca de 22 millones de euros en gastos se pasa a los 17 millones en el ejercicio 2020. En cuanto al consumo de mercaderías, aunque en términos absolutos no supone una gran bajada, en términos relativos, la bajada supone cerca del 50%, del millón y medio de euros a 800.000€. Finalmente, en los trabajos realizados por la empresa, estos son facturados a la otra empresa de la cual es socio al 100% y son los únicos que aumentan.

	2020	2019
Acreedores con empresas del grupo	2.890.058,18	2.381.295,10
Álvaro Moreno Logística S.L.U.	2.890.058,18	2.381.295,10

Ilustración 9: Actividades con empresas del grupo

A continuación, la siguiente partida notoria y con interés en analizar son los **Gastos en personal**. Estos están formados por los sueldos y salarios y los gastos sociales, es decir, la seguridad social. Durante el año prepandemia, la empresa contaba con un número medio de empleados fijos de 115,29 y no fijos de 308,88, es decir, una cantidad de 424 empleados entre fijos y no fijos redondeando hacia arriba. Esto se traducía en unos gastos que alcanzaban los 10.777.317,49€ en sueldos y salarios y los cerca de dos millones y medio de gastos por seguridad social correspondiente a estos. En el año posterior, Álvaro Moreno SL, pasó a tener 103,28 trabajadores medios fijos y 194,46 no fijos, es decir, 299, siendo los gastos asimilados a estos de 4.958.182,75€ en salarios y 1.514.799,31€ en seguridad social, es decir, una reducción de casi la mitad en gastos de personal. Si accedemos a la memoria, esta nos muestra cómo la sociedad ha estado incursa en un Expediente de Regulación de Empleo Temporal (ERTE) desde el 14.03.2020 hasta el 30.04.2021. Dicho ERTE ha afectado a 500 trabajadores de un total de 534. Con esto se explica la reducción de los gastos de personal que cesan en el trabajo y es el estado el encargado de satisfacer las indemnizaciones, haciendo que estos gastos no sean incurridos en la empresa. Como hemos mencionado anteriormente, el sector textil en España se vio gravemente afectado por la crisis sanitaria y fue uno de los más afectados en cuantos personal se refiere, al no considerarse una actividad esencial y reducir su producción a los mínimos para no incurrir en pérdidas. Hay que destacar que los gastos de personal son equivalentes a más del 20% de las ventas totales que tienen lugar en el ejercicio, la segunda de las partidas más elevadas por debajo de los aprovisionamientos.

La siguiente de las partidas es la referente a los gastos en **Amortización del Inmovilizado**, esta, aunque en términos absolutos no implica una importante cuantía sobre la cifra de ventas, siendo estos gastos equivalentes al 1% de las ventas, en términos relativos experimentan una subida de casi el 50%, de los 482.918,72€ del ejercicio 2019 se pasa a los 900.000€ en el ejercicio 2020. Este aumento puede deberse a diversas razones como ya vimos en análisis anteriores, a destacar, la política conservadora, la incertidumbre experimentada por la pandemia...

Hay que destacar que hemos analizado las partidas que son más importantes o tienen un factor diferencial en cuanto a cambios experimentados durante la pandemia. Si bien es cierto, hay partidas que en términos absolutos suponen una cifra elevada, como es el caso de otros gastos de explotación, sin embargo, estos no experimentan un cambio sustancial de un año a otro y por ello no hemos entrado a analizarlo.

Con todo lo expuesto, obtenemos un Resultado de Explotación de 5.325.042,98€ en el ejercicio 2019 que, siendo una cifra elevada en comparación con otros años, como ya hemos dicho más veces, es el primer año en el que se experimenta una reducción respecto al año anterior. En el año 2020 el Resultado de Explotación se ve reducido al, prácticamente, la mitad, concretamente a los 2.400.784,76€. Esto supone una caída del 55% respecto al año anterior, lo que evidencia la gravedad del contexto económico.

Pese a haberse visto reducido en gran parte, Álvaro Moreno SL, ha conseguido mantener la empresa con un resultado positivo a pesar de todas las adversidades. La estrategia seguida por esta compañía fue la de mantener la producción, aunque sea a mínimos y bajo ningún concepto cerrar. De esta manera, aunque una apuesta arriesgada, la empresa ha conseguido obtener unos resultados de explotación que aseguren el mantenimiento de ciertos mínimos que estabilice a la empresa y la consigan mantener a flote. Hablamos del pago de deudas a corto plazo, pago a proveedores, dar salida a los productos... situaciones que son necesarias y que, con el paso del tiempo, puede volverse en contra de la empresa si lo deja pasar.

B. RESULTADO FINANCIERO

El resultado financiero, como su nombre indica, se obtiene de las distintas operaciones financieras llevadas a cabo por la empresa de forma ajena a la explotación, es decir, a su actividad principal. Este se obtiene, en resumidas cuentas, sumando los distintos ingresos financieros y restándole los gastos de su misma naturaleza. A este resultado, se le aplican una serie variaciones como las diferencias de cambio y variación en valor razonable de instrumentos financieros, entre otras, y se obtiene el Resultado Financiero.

En el caso de Álvaro Moreno SL, la empresa cuenta con unos **ingresos financieros** en el ejercicio 2019 de 191.984,25€, disminuyendo estos a 145.548,29€ en el 2020. En términos de **gastos financieros**, la sociedad contaba en el 2019 con 341.603,04€ y en el ejercicio 2020 con 271.836€. Como podemos ver, ambas partidas experimentan una tendencia decreciente durante el

año de la pandemia, probablemente por la reducción en el número de operaciones durante este periodo. Aunque, ninguna de ellas podemos decir que sean considerables o influyentes en gran parte sobre el resultado final.

La siguiente partida que nos encontramos son las llamadas **Diferencias de cambio**,

EJERCICIO 2020	Saldo inicial	Aumentos	Disminuciones	Saldo final
Diferencias de conversión		85.443,97	110.225,97	-24.782,00
EJERCICIO 2019	Saldo Inicial	Aumentos	Disminuciones	Saldo final
Diferencias de conversión		465.226,91	27.824,53	437.402,38

Ilustración 10: Diferencias de cambio

Realmente, no consideramos estas cifras como cuantiosas en ningún aspecto, pero sí es cierto que son los datos referentes a las operaciones financieras de la empresa, por lo que hemos creído conveniente detallarlas un poco y analizar qué porcentaje sobre el nivel del resultado final es relativo a las operaciones financieras. En el caso de Álvaro Moreno SL, está claro que no sigue ningún tipo de política financiera y el resultado del ejercicio es fruto del resultado de explotación prácticamente en su totalidad.

Al finalizar los respectivos ejercicios, Álvaro Moreno SL, obtuvo unos resultados financieros que alcanzaban los 311.114,67€ en el periodo 2020 y un resultado negativo de -174.400,79€ en el 2019. Siendo estas cifras bastante esclarecedoras de lo ya mencionado anteriormente sobre que Álvaro Moreno SL no sigue una política financiera.

C. RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS

Una vez que hemos calculado los resultados financieros y de explotación, llegamos al Resultado antes de impuestos (en adelante RAIT). Este, se obtiene de la suma de los anteriormente descritos. En el ejercicio 2019, Álvaro Moreno obtuvo un RAIT de 5.150.642,19€. Cabe destacar que, el resultado de explotación supone la totalidad del resultado del ejercicio, pues este año la empresa obtuvo unos resultados financieros negativos.

Sin embargo, en el ejercicio 2020, este porcentaje se vio alterado, con un RAIT de 2.711.899,43€, el resultado de explotación ya no supone la totalidad de este, aunque es cierto que supone el 90%. El resultado financiero pasa de ser negativo en el anterior ejercicio a suponer más del 10% del resultado antes de impuestos. Este aumento es fruto de la subida de los resultados financieros principalmente por las diferencias de cambio ya explicadas anteriormente.

Una vez obtenido estos resultados, será necesario aplicar el tipo impositivo y restarle el impuesto sobre beneficios correspondiente para obtener el Resultado del ejercicio final.

D. RESULTADO DEL EJERCICIO

Como ya hemos mencionado otras veces, Álvaro Moreno no cuenta con operaciones interrumpidas, lo que supone que la totalidad de las operaciones continuadas reflejarán el resultado del ejercicio final sin que sea necesario su cálculo.

En el ejercicio 2019, Álvaro Moreno obtuvo unos resultados antes de impuestos por valor de 5.150.642,19€, a los que le son correspondientes un impuesto sobre el beneficio de 982.940,20€, obteniéndose así el resultado del ejercicio que asciende a 4.001.727,06€.

Tal y como recoge la memoria, la empresa se aplicó unas deducciones fiscales en el periodo 2019 que alcanzaron los 62.776,80€ por los siguientes motivos: actividades de innovación tecnológica, contratación de trabajadores con discapacidad en un grado igual o superior al 33% e inferior al 65%, contratación de trabajadores con un grado de discapacidad superior al 65% y deducciones en concepto de donaciones.

En el ejercicio 2020, los resultados antes de impuestos, como se recogen en el apartado anterior, son de 2.711.899,43€, y por tanto, le corresponden un impuesto sobre el beneficio de 574.723,26€, dándonos un resultado del ejercicio con valor de 2.137.176,17€.

Como ocurre en el ejercicio 2019, en este periodo también se aplican unos incentivos fiscales por los mismos motivos, pero con diferente cuantía. En este caso, los incentivos ascienden a 52.898,78€

	2020	2019
RESULTADO CONTABLE DEL EJERCICIO	2.711.899,43	5.150.642,19
DIFERENCIA PERMANENTE	75.304,65	104.726,98
DIFERENCIA TEMPORARIAS		
BASE IMPONIBLE PREVIA	2.787.204,08	5.255.369,17
RESERVA DE CAPITALIZACION	-276.715,92	-408.601,47
BASE IMPONIBLE PREVIA	2.510.488,16	4.846.767,70
TIPO IMPOSITIVO 25%	627.622,04	1.211.691,93
CUOTA INTEGRA	627.622,04	1.211.691,93
DEDUCCION CREACION EMPLEO MINUSVALIDO	-21.288,12	-12360,00
DEDUCCION POR I+D (INNOVACION TECNOLOGICA)	-20.531,39	-43329,80
DEDUCCIÓN POR DONATIVOS	-11.079,27	-7.087,00
CUOTA	574.723,26	1.148.915,13
PAGOS A CUENTA ESTATAL	0,00	162.887,80
PAGOS A CUENTA DFV	0,00	3.087,13
ACREEDOR/ (DEUDOR) POR IMPUESTO		
SOCIEDADES	574.723,26	982.940,20

Ilustración 11: Impuesto de Sociedades

6. RATIOS

Por último, pero no menos importante, hablamos de las ratios. Estos, como ya hemos mencionado varias veces, sirven para realizar un análisis estático de la empresa sobre las distintas políticas seguidas por esta en el ejercicio.

Dentro de las ratios existen innumerables tipos, nosotros nos hemos centrado en los cuatro tipos más determinantes a la hora de analizar una empresa: ratios de liquidez, ratios de actividad, ratios de endeudamiento y ratios de rentabilidad.

Hay que destacar que las ratios tienen unas horquillas de resultados que son los considerados óptimos para el buen funcionamiento de la empresa, sin embargo, estas horquillas establecidas tienen un carácter general y no es específico para ningún sector ni empresa. Si bien es cierto, al tratarse de horquillas de un carácter general y siendo Álvaro Moreno una empresa del sector del comercio al por menor de prendas de vestir, le resultan aplicables estas, pues no podríamos catalogar la sociedad Álvaro Moreno ni su sector de tener un carácter específico e irregular frente al resto.

A. RATIOS DE SOLVENCIA O LIQUIDEZ

Los ratios de liquidez, como su nombre indica, reflejan los distintos niveles de liquidez con los que cuenta la empresa en las distintas partidas, así como a nivel global. Entendemos por liquidez empresarial a la capacidad que tienen estas para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo sin necesidad de acudir a préstamos ni financiación externa.

El primero de los ratios de liquidez que vemos es el Ratio de Liquidez General, este se obtiene de la división del activo corriente entre el pasivo corriente y sirve para analizar la liquidez general o global de la empresa, sin entrar en detalles de partidas concretas. Si el resultado es mayor que uno, significa que la entidad podrá hacer frente a sus deudas con la cantidad de dinero líquido que tienen en ese momento; si el resultado es menos de uno, significa que la entidad no tiene liquidez suficiente para hacer frente a esas deudas. En el caso de Álvaro Moreno SL, en el ejercicio 2019 obtiene un resultado de 1,551 mientras que en el ejercicio 2020 el resultado del ratio pasa a ser de 1,736. Como podemos ver, la sociedad es bastante solvente, llegando a casi duplicar la cifra de liquidez mínima en el año 2020. Al tratarse de una empresa orientada al comercio al por menor de prendas de vestir (como sale en el CNAE), es decir a la venta de ropa a los clientes, esto implica el manejo de una gran cantidad de tesorería como ya analizamos en el balance anterior y de ahí el gran resultado obtenido en los ratios de tesorería.

En cuanto a la comparación con el sector, los resultados medios oscilan un poco por encima de la unidad, es decir, entre el 1,2 y el 1,4. Por ello, podemos decir que Alvaro Moreno SL, ha obtenido unos resultados favorables y algo por encima del sector.

El siguiente de los ratios es más restrictivo que el anterior. Se trata del ratio de Prueba Ácida, llamado así porque se realiza el mismo cálculo que en el ratio anterior, pero restándole al activo corriente aquellos bienes que no son tan líquidos, los inventarios. En el ejercicio 2019 la empresa obtiene unos resultados en este ratio de 1,053 y en el ejercicio 2020 el resultado es de 1,073. Los resultados óptimos para este ratio oscilan entre 0,6 y 0,8 siendo aceptados, en algunos casos, hasta el 0,5. Álvaro Moreno SL, de nuevo, obtiene unos resultados más que satisfactorios al superar el umbral necesario para esta prueba ácida llegando casi a duplicarlo. Esto refleja de manera inequívoca el gran nivel de liquidez que maneja la sociedad, siendo esta real y no dependiendo de las existencias como en muchos casos ocurre.

En este caso, en el sector encontramos unos valores medios que se rondan el 0,8. Como ya hemos visto, la sociedad supera esta cifra demostrando de nuevo que cuenta con una liquidez más que suficiente.

A continuación, nos encontramos con otra prueba llamada Prueba Defensiva, se trata de un ratio en el que únicamente se tiene en cuenta la tesorería y los bancos, es decir, los bienes con liquidez total, sin contar con las existencias como el ratio anterior ni con otros bienes que no sean los ya mencionados. Es todavía más restrictivo que la prueba anterior. En este caso, la sociedad obtiene unos resultados que superan la unidad siendo de 1,03 y 1,066 en los ejercicios 2019 y 2020 respectivamente. Como podemos observar, se sigue superando el umbral óptimo de liquidez general incluso en esta prueba. El umbral óptimo en esta prueba es de 0,4. Álvaro Moreno SL lo duplica dejando constancia de su gran nivel de tesorería. Al obtener un resultado muy similar a la prueba anterior podemos deducir que no existen muchos activos corrientes más allá de las existencias y la tesorería, pues de ser así, el resultado entre estas dos pruebas no sería tan similar.

Esta prueba varía mucho en función del tamaño de la empresa. Si cogemos los valores medios del sector vemos como esta cifra media de encuentra entre el 0,5 y el 0,6. Esto se debe a que cuanto mayor es el tamaño de la sociedad, mayor dificultad encontrará esta para mantener un nivel alto de liquidez. In embargo, a pesar de que Álvaro Moreno es una sociedad grande, cuenta con unos valores promedio muy satisfactorios.

Finalmente, hablamos de uno de los ratios más comunes y utilizados en el análisis de las empresas en general, el Fondo de Maniobra. Este, como su nombre indica, nos sirve para deducir cuál es el activo con el que la empresa puede trabajar, pues una parte del activo total debe ir destinada a cumplimentar el pago de las deudas y el resto sería nuestro fondo de maniobra. Se calcula restando al activo corriente el pasivo corriente o circular. De esta manera, la empresa puede averiguar qué cantidad del activo puede destinar a cualquier tipo de inversión sin que exista peligro de impago de las deudas por insuficiencia de recursos. Es un ratio poco común en su cálculo pues no se emplea ninguna división, sino que la fórmula utilizada es una resta, de ahí que no se obtenga un número comparable con el resto del sector, pues dependerá del tamaño de cada empresa. Álvaro Moreno obtuvo un fondo de maniobra por valor de 6.204.230,12€ en el ejercicio 2019, siendo este un resultado más que favorable al ser una tercera parte del activo corriente, es decir, una gran proporción que le permite mucha maniobrabilidad sin peligro y diversificar mucho las inversiones de las empresas e incluso

apostar, en un porcentaje, por ciertos recursos con riesgo sin que la pérdida de ese dinero suponga un gran golpe para la compañía. En el ejercicio 2020 esta cifra aumentó hasta los 9.883.324,40€, siendo el margen de maniobra todavía mayor, sin embargo, como ya hemos analizado en el balance, este aumento del activo corriente se debe a la aparición de un anticipo de proveedores por un importe que supera los 3 millones de euros, lo que realmente no aporta un gran margen de maniobra pues no se dispone de ese dinero realmente, aunque es cierto que se posee ese derecho.

Como ya hemos mencionado, es imposible hacer una comparación de este último ratio con el resto del sector pues dependerá mucho del tamaño de la empresa. Si bien es cierto, podemos afirmar que se trata de un resultado favorable al ser positivo y bastante elevado en comparación con el resto de las cifras que conforman las partidas de la empresa.

Antes de pasar a otro tipo de ratios, cabe destacar que existen numerosos ratios de liquidez y cada uno de ellos aporta un dato muy concreto. Hemos intentado coger los más utilizados y útiles a la hora de analizar la empresa, así como aquellos que son más aplicables a esta empresa por su tamaño, contexto en el que se encontraba en el análisis, sector y muchas más variables.

A continuación, los ratios que procedemos a analizar son los llamados ratios de actividad, que, aunque menos comunes que los ya analizados, igualmente prácticos y que transmiten igualmente gran cantidad de información.

B. RATIOS DE ACTIVIDAD

Los ratios de actividad son empleados para medir la efectividad de los activos de la empresa. Para ello, se acude a las existencias, los clientes, los proveedores... Este ratio se emplea muy a menudo para comparar empresas del sector y averiguar las ventajas competitivas de estas. Todos ellos van encaminados a averiguar la eficiencia de una compañía a la hora de gestionar sus activos.

Como ya hemos mencionado, la utilidad de estos reside en comparar empresas del mismo sector y, lo normal, es que casi todas ofrezcan resultados similares. En caso de que no fuera así, entonces tendríamos que saber por qué una compañía está obteniendo resultados mucho mejores o peores dentro de los ratios de actividad.

El primero que nos encontramos es el de **Rotación de Activos Totales**. Este ratio se emplea para averiguar el nivel de rotación de ventas sobre el activo total, de ahí su cálculo, Importe neto de la cifra de negocios, que, en el caso de

Álvaro Moreno SL, son las ventas en su totalidad, entre los activos totales. De esta manera, se obtiene cuán efectiva es la empresa en la aplicación de sus activos. Álvaro Moreno SL, ha obtenido una rotación de ventas sobre activo de 2,23 y 1,346 en los ejercicios 2019 y 2020 respectivamente. Con estos resultados, podemos afirmar que los activos de la sociedad tienen, al menos, una rotación igual o superior a 1, lo que simboliza el año completo. Si realizamos los cálculos oportunos, los activos de la empresa en el ejercicio 2019 se emplearon más de dos veces en el ejercicio del año, concretamente 2,23 lo que se traduce en su uso cada 161 días. En el caso del ejercicio 2020, esta rotación se ve reducida hasta 1,346 lo que implica una reducción de la eficiencia de los activos ya que se tienen que emplear en mayor cantidad para la obtención del nivel de ventas. Dentro del sector en el que se encuentra nuestra sociedad, los valores medios rondan entre 1,5 y 1,8. Esto quiere decir que, durante el primero de los ejercicios analizados, los valores superan la media del sector con crecer, lo que clarifica el gran funcionamiento de los activos de la compañía mercantil. Sin embargo, este valor medio se ve reducido hasta prácticamente la mitad, lo que hace que se encuentre por debajo de la media del sector en cuanto a eficacia de los activos se refiere.

El ratio que acabamos de analizar es muy general y podemos descomponerlo en dos, la rotación de los activos corrientes y la de los activos no corrientes, para ser más precisos a la hora de analizar la efectividad.

El primero de ellos, la **Rotación de activos fijos**, como ya hemos indicado, mide la efectividad de los activos no corrientes y su influencia en el nivel de ventas. Álvaro Moreno SL, obtuvo unos niveles de rotación de sus activos fijos en el ejercicio 2019 de 8,36, lo que denota la gran efectividad de sus activos. Esto implica que estos se encuentran contenidos en las ventas más de 8 veces y por tanto rotan ese número de veces al año, sacándole un nivel de rentabilidad a estos abrumador. En el ejercicio 2020, el nivel se redujo al nivel de rotación de 5,62 que, a pesar de ser una cifra menor que la del ejercicio anterior, se trata de un resultado muy favorable que nos muestra la gran rentabilidad de los activos fijos de la sociedad Alvaro Moreno. Generalmente, el sector cuenta con unos niveles de rotación elevados ya que suelen tener un nivel de ventas elevado y no suele haber un gran valor en las partidas de inmovilizado, más allá de las necesarias. En resumen, en este sector, las empresas no se caracterizan por tener un nivel de inmovilizado muy elevado, mentiras que si se pudieran caracterizar por tener un nivel de ventas elevado, lo que supone que se eleve el nivel de rotación fijo mostrándonos la gran rentabilidad de estos bienes.

El segundo de ellos es la Rotación de Activos Circulantes. En el ejercicio 2019 Álvaro Moreno SL obtuvo una rotación de activos circulante por valor de 3,05, siendo este un valor de nuevo muy favorable, pues al tener tanto nivel de activo corriente, es difícil obtener un buen nivel de rotación por su gran tamaño, sin embargo, la empresa ha sido capaz de obtener un muy buen resultado en lo que a activo circulante se refiere. Esta rotación supone que en las ventas se contienen los activos circulantes en más de tres veces. En el ejercicio 2020, la sociedad obtuvo un resultado en el mismo ratio de 1,77. Esta cifra se vio reducida casi a la mitad por el aumento del activo corriente de la mano del anticipo a proveedores. Este aumento, sin embargo, no favoreció a las ventas, al contrario, estas se vieron reducidas y de ahí el menor nivel de rotación de los activos circulantes en el ejercicio 2020. En resumidas cuentas, el activo circulante ha visto reducida su eficiencia a prácticamente la mitad de un año a otro.

El siguiente ratio que procedemos a analizar es la Rotación de la tesorería. Como ocurre con la prueba ácida y la prueba defensiva en este caso nos encontramos con una especie de rotación del activo circulante más restrictivo, es decir, solo tenemos en cuenta la tesorería a la hora de analizar la rotación. La sociedad obtuvo unos resultados de 4,6 y 2,68 en los ejercicios 2019 y 2020. Esto supone un resultado muy favorable en el primero de los ejercicios analizados, pues la tesorería queda contenida más de 4 veces en las ventas. Sin embargo, aunque sigue siendo un buen resultado, pues es superior a dos, es decir, se emplea dos veces al año la tesorería para obtener ese nivel de ventas, nos centramos más en la bajada que ha tenido lugar en casi la mitad. Esto se debe a que las ventas se vieron reducidas en más de diez millones de un ejercicio a otro y si las cifras de tesorería se mantienen, para un nivel menor de ventas implica que la rentabilidad de estas ha tenido que verse reducida.

En este caso, la media del sector se encuentra en 1,8 y 2. Son cifras muy elevadas, pero hay que tener en cuenta que en este tipo de sectores que trabajan de cara al público de forma tan directa, suele haber muchas transacciones y el dinero se suele manejar en cash. Si bien es cierto, el auge del pago electrónico a través de las tarjetas está haciendo que el nivel de cash que las empresas manejen sea menor y que por tanto baje este nivel medio.

Por último, aunque no menos importante hablamos del **Pago medio a proveedores**. Este ratio recoge, como su nombre indica, el tiempo medio que tarda la empresa en cubrir sus deudas con los proveedores. Tal y como aparece en la memoria, en el ejercicio 2019 hablamos de 11,04 días de media en pagar a los proveedores. Esta cifra, aunque es muy relativa en función del sector en el que

nos encontramos, en el que opera Álvaro Moreno SL, que es el del comercio al por menor de prendas de vestir, podemos afirmar que se encuentra por encima de la media, lo que se traduce en ser una empresa muy solvente de cara a los proveedores, que le permite negociar al alza al tener esta cifra como garantía frente a nuevos proveedores. En el ejercicio 2020, la cifra se reduce a los 9,73, siendo esto algo muy ventajoso para la empresa, tanto para su gestión como para la negociación y la imagen de cara al público. Hay que destacar que en la ley 15/2010 de 6 de julio de 2010 se recogen una serie de medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales realizadas entre empresas que será de 60 días en régimen general. Por lo que podemos afirmar que se cumplen sobradamente los límites impuestos en esta ley.

C. RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

En este subapartado procedemos a analizar los llamados ratios de endeudamiento. Estos ratios tienen como objetivo determinar la relación entre las dos formas de financiación que existen, es decir, entre la financiación a través de los recursos propios y la financiación a través de los recursos ajenos. En otras palabras, es un cociente matemático que representa el porcentaje total de la deuda que tiene un negocio con relación a sus recursos propios.

Dentro de esta relación, podemos distinguir a su vez las deudas que conforman el pasivo corriente y aquellas que conforman el no corriente, es decir, aquellas que permanecen en la empresa por un periodo superior al año. Así, de esta manera, calcularemos ambas variables. El primero de los ratios es el **Ratio de Endeudamiento general**, llamado así porque no hace distinción entre las deudas a corto y largo plazo. Este se calcula sumando los pasivos corrientes y no corrientes y dividiendo esta cifra resultante entre el patrimonio neto. En el ejercicio 2019, la empresa obtuvo unos resultados en este ratio de 0,896, lo que supone una cifra muy elevada, esto quiere decir que lo que está indicando es cuántos euros de financiación ajena tiene la empresa por cada euro de financiación propia. En el ejercicio 2020, esta cifra aumenta hasta 1,2727, es decir, en términos porcentuales a más del 100% Como ya analizamos anteriormente en el balance, la empresa en ningún momento realiza aportaciones de capital y mantiene la cifra del capital social en los 10.000€, una política muy peculiar pero que, al existir únicamente un socio, se trata de una decisión personal que no se lleva a consenso en ninguna situación.

El ratio de endeudamiento suele variar mucho en función de la política de cada empresa. Generalmente, en este sector esta cifra media suele oscilar entre el 0,5 y el 0,7. Aunque hay que destacar que debido a la peculiaridad que ya hemos

analizado sobre la falta de aumentos de capital de esta sociedad, es normal que el ratio de endeudamiento sea mayor que la media de las empresas que conforman el sector.

El siguiente de los ratios es el mismo que acabamos de analizar, pero con las deudas a corto plazo, el nombre que recibe es el de **Ratio de endeudamiento a corto plazo**. En el caso de Álvaro Moreno SL, los resultados obtenidos en este ratio fueron de 0,895 y 0,99 en los ejercicios 2019 y 2020 respectivamente. Como podemos observar, son cifras bastante similares a las del ratio general, esto se debe a que, en esta empresa, la mayor parte del pasivo se encuentra concentrado en el pasivo corriente, siendo el no corriente bastante inferior al resto. Aunque es cierto que en el ejercicio 2019 la cifra es prácticamente la misma, en el 2020 hay cierta variación debido a la existencia de una nueva deuda financiera a largo plazo por un valor de casi cuatro millones, como ya vimos en el balance, que ajusta y equilibra un poco las cifras respecto al ratio de endeudamiento general.

Por último, hablamos del **Ratio de endeudamiento a largo plazo**. Álvaro Moreno SL, obtuvo unos resultados en este ratio por valor de 0,0011 y 0,28 en los ejercicios 2019 y 2020. Como ya hemos dicho en el análisis del ratio anterior, esta empresa apenas cuenta con deudas a largo plazo y la totalidad del pasivo se concentra en el corriente. Como podemos observar, y tal como ocurre con el ratio anterior, las cifras varían en gran cantidad debido a la aparición de la deuda financiera que ya hemos mencionado.

Hay que destacar que existen muchísimos más ratios para analizar el endeudamiento de una empresa, pero hemos empleado estos porque creemos que son los que mejor explican la alteración experimentada en el pasivo de la empresa y que más intuitivos son a la hora de interpretarlos.

D. RATIOS DE RENTABILIDAD

Los ratios de rentabilidad miden la capacidad de la empresa para generar rendimientos y retornos, es decir, estos indicadores nos permiten medir los beneficios obtenidos por la empresa en relación con el volumen de inversión realizado para su obtención. Dentro de estos, diferenciamos aquellos que determinan la rentabilidad de la empresa en conjunto, aquellos que analizan la rentabilidad de las ventas, del capital y del capital propio.

El primero de ellos es el **Ratio de rentabilidad general**, este determina, como hemos indicado, la rentabilidad de la empresa en su conjunto, es decir, incluyendo todos los elementos que la conforman. Nos indica el beneficio

generado por la estructura económica de la empresa (sus activos). Sólo tiene en cuenta los resultados de explotación, sin considerar intereses e impuestos, que están vinculados a la estructura financiera, no a la económica. El indicador también recibe el nombre de ROA (Return on Assets en inglés), o rentabilidad del activo. Este se calcula dividiendo el margen bruto, es decir, las ventas menos los costes en los que se incurren en ella, entre el patrimonio neto de la empresa. Álvaro Moreno SL, ha obtenido unos resultados en estos ratios de 6,28 y 4,59 en los años 2019 y 2020. Respecto a los resultados obtenidos, en el primero de los años, se obtiene un resultado muy beneficioso para la empresa, reflejando la gran importancia del factor ventas en esta compañía. Esta cifra implica que las ventas generan una rentabilidad expresada en tantas veces por uno. Sin embargo, esta se ve reducida en el año 2020, siendo la causa de esto la disminución en el importe de ventas, reduciendo así la rentabilidad de estas en la sociedad. Aunque es cierto que los costes implícitos en las ventas también se ven reducidos, esta reducción no es suficiente como para contrarrestar la bajada de la cifra de ventas.

El siguiente ratio de rentabilidad que nos encontramos es el de **Rentabilidad del capital**, reflejando este la rentabilidad del capital con el que cuenta la empresa. Para su cálculo se procede a dividir el beneficio neto entre los recursos propios. En este caso, la compañía obtiene en los años 2019 y 2020 unos resultados de 7,75 y 2,20. El resultado obtenido en el ejercicio 2019 muestra la elevada rentabilidad de los fondos propios con los que cuenta la empresa, esto se debe a que, como ya hemos dicho varias veces, Álvaro Moreno SL no lleva a cabo una política de aumentos de capital ni de elevar las reservas más allá de las exigidas en los estatutos y en la ley, como ya analizamos en el balance. Sin embargo, en el ejercicio 2020, se produce un fenómeno por el que las reservas de la empresa se ven aumentadas hasta prácticamente el doble, este suceso ya quedó analizado en el apartado de reservas del patrimonio neto. Este suceso hace que los fondos propios, frente a unos resultados que se vieron reducidos debido a la pandemia, aumentaran, lo que implica que, proporcionalmente, la rentabilidad de estos se vea fuertemente reducida, de ahí que el ratio se haya visto reducido hasta más de una tercera parte respecto a su ejercicio anterior. Destacar que, aunque esta cifra se haya visto reducida, Álvaro Moreno SL no cuenta con unos fondos propios elevados, mientras que, si lo hace respecto a sus ventas, por lo que los resultados obtenidos en esta ratio, aunque se vean reducidos, siguen siendo una cifra más que satisfactoria para la empresa, pues los fondos propios están generando una rentabilidad superior al doble de su importe, siendo de hasta más de siete veces en el año anterior.

A continuación, analizando la rentabilidad de Álvaro Moreno SL, veremos el **Ratio de rentabilidad del capital propio**, este es el resultado de dividir el capital social de la empresa entre el beneficio neto. Es muy parecido al ratio anterior, solo que en este caso no se introduce dentro de la fórmula las reservas de la sociedad, sino únicamente el capital totalmente desembolsado por los socios y que quedan reflejados en el balance. Como ya sabemos, el capital social de esta empresa ha permanecido constante prácticamente desde su fundación, siendo el importe de este de 10.000€. Al tratarse de una sociedad limitada en la que el único socio es Álvaro Moreno, las decisiones de ampliar capital son tomadas de forma singular por esta persona. Esta ha decidido llevar a cabo una política de actuación de no incrementar el capital social. Esta práctica implica una serie de ventajas, como la reducción del mínimo a aportar vía reserva legal (10% del capital social) aunque también genera unos riesgos para la compañía. En cualquier caso, se trata de una decisión unilateral del socio único y, en este caso, el capital social es únicamente de 10.000€, por ello, con unos márgenes netos que superan los cinco millones en 2019 y los dos millones en 2020, es de esperar que se obtengan en este ratio unas cifras desorbitadas. En el ejercicio 2019, el resultado de este ratio fue de 532,50 mientras que en el ejercicio 2020 esta cifra se redujo a los 240,07. Al tratarse de situaciones excepcionales, no podemos realizar comparaciones con el resto del sector, únicamente podemos interpretar los números y destacar la elevada rentabilidad del capital social de la empresa, aunque desglosando este resultado y explicando la peculiar cifra.

Finalmente, hablamos del **Ratio de rentabilidad de las ventas**, reflejando este la rentabilidad del factor ventas dentro de la empresa. En el ejercicio 2019, la empresa obtuvo un resultado en este ratio que alcanzaba la cifra de 1,48, esto implicaba que por cada venta se obtenía una rentabilidad de la unidad más casi media de esta. En el ejercicio 2020, a pesar de las reducciones de las cifras de ventas, este ratio permanece casi constante elevándose solo en una centésima hasta el 1,49. Con esto podemos afirmar que las ventas cuentan con una rentabilidad estable y que, a pesar de las disminuciones generadas por la pandemia, se consiguió mantener el ratio de la rentabilidad de estas al reducirse de manera proporcional los gastos implícitos en estas.

A modo de conclusión, y resumiendo un poco los distintos ratios analizados, podemos afirmar que Álvaro Moreno SL, es una empresa caracterizada por su elevada liquidez, fruto de una elevada tesorería que le hace ser una empresa muy solvente de cara a las deudas y los acreedores. Su política de actividad se centra en una elevada rotación de stock, que se traduce en una alta rentabilidad de los activos, pues se encuentran en continuo funcionamiento e

integrados en la cifra de ventas en varias ocasiones, es decir, se emplean a fondo los activos disponibles para la empresa. En cuanto al endeudamiento, podemos afirmar que se encuentra en la media de su sector al moverse sus ratios dentro de las horquillas preestablecidas, no cuenta con una elevada cifra de endeudamiento, aunque es cierto que la cifra es relevante y hay que tenerla en cuenta. Finalmente, para concluir, sobre la rentabilidad podemos decir que los fondos propios tienen una elevada rentabilidad debido a su política de no ampliar capital y que las ventas tienen también buena cifra de rentabilidad, siendo esta última el mejor reflejo de la realidad.

Como ya hemos dicho en numerosas ocasiones, los ratios analizados son solo unos pocos de los cientos que existen para determinar las políticas, rentabilidad y cualquier variable a analizar de la empresa. Sin embargo, creemos que los seleccionados son aquellos que mejor reflejan la realidad de Álvaro Moreno SL y que nos ayudan a entender el funcionamiento de la empresa.

6. CONCLUSIÓN

Como conclusión, y una vez realizado los análisis pertinentes, podemos realizar varias afirmaciones sobre Álvaro Moreno SL, su contabilidad y la política de empresa llevada a cabo durante el periodo que engloba la pandemia sanitaria provocada por el Covid-19, ejercicios 2019 y 2020.

Como ya hemos visto, se trata de una empresa orientada al comercio al por menor de prendas de vestir y, por tanto, queda englobada dentro de un subsector dentro del sector textil. Este, aunque muy amplio, se caracteriza por una gran rotación de stock, un gran manejo de la tesorería y una destacada importancia del factor ventas, pues es su principal y, prácticamente única fuente de ingresos, más allá de posibles inversiones financieras y rentas de alquileres. Álvaro Moreno SL en concreto cumple muchas de estas características, aunque, si bien es cierto que son la mayoría de ellas, en algunos casos se desprende del régimen general del sector.

La primera de las características del sector que hemos mencionado es la gran rotación de stock. Tal y como hemos visto en el reciente apartado de los ratios, hemos podido comprobar como las ventas de esta compañía suponen un factor esencial, así como su principal fuente de ingresos. Álvaro Moreno SL, no sigue una política de inversiones financieras ni obtiene ningún ingreso por el alquiler y arrendamiento de terrenos, por ello, esto acentúa más la importancia de estas. En este caso, la sociedad va de la mano con su sector y cumple las características generales que siguen el resto de las empresas que desempeñan sus funciones dentro de este.

La segunda de las características es el gran manejo de la tesorería. Como hemos mencionado en los párrafos anteriores, las ventas adquieren una importancia más que notable en este sector, y esta característica implica un gran manejo de tesorería. Se podría decir que son dos cualidades del sector casi directamente proporcionales. El gran número de ventas, y muchas de ellas de forma presencial, implica que la compañía maneje elevadas cifras de cash, es decir, un elevado número de tesorería. SL, cuenta con una tesorería que, como ya explicamos en el balance, es capaz de cumplimentar el pago de prácticamente la totalidad de la deuda con la que cuenta la empresa. Aunque es cierto que esta característica es común dentro de las empresas que operan en el sector, Álvaro Moreno SL, la tiene acentuada más de lo normal por lo que se separa un poco de la media siendo esta separación por arriba.

Aunque es cierto que podríamos describir algunas características más del sector, las dos anteriormente mencionadas son las más destacadas y la que mejor explican la política y funcionamiento de las empresas que lo conforman. Algunas de las empresas más destacadas del sector son INDITEX, MANGO, DESIGUAL... Aunque estas son las empresas más destacadas, no son competidores directos con Álvaro Moreno SL, debido a su elevado volumen de negocios, aunque esto no quiere decir que no compitan en ciertos puntos concretos de algunas localidades. Las empresas con las que Álvaro Moreno SL compite de forma más directa, tanto por tener un volumen de negocios similar como por trabajar con materiales, diseños y estilos similares, son SILBON, SCALPERS, SCOTTA 1985 y algunas más.

Finalmente, como característica diferenciadora del resto de empresas, podemos destacar la política de financiación y recursos propios. Como ya destacamos en la introducción, Álvaro Moreno SL, es una sociedad unipersonal, lo que le permite llevar a cabo una política personalista sin necesidad de poner de acuerdo con los socios. Tal es así, que las decisiones de financiación recaen sobre el socio único Álvaro Moreno Ojeda, y no es más que la de no depender de los recursos ajenos para poder ofrecer productos a un precio más competitivo que el resto de las marcas similares. De ahí que los resultados obtenidos en los distintos ejercicios estén reinvertidos en la sociedad y no se destinen a realizar ampliaciones de capital, por ello la empresa cuenta con un capital social de únicamente 10.000€, una cifra muy llamativa debido a la elevada cifra de negocios con la que cuenta la compañía, algo desde luego poco usual pero que, por lo que los números reflejan, le está funcionando a Álvaro Moreno SL.