



# COMPETITIVIDAD Y RESILIENCIA EMPRESARIAL: RELACIÓN CON LAS ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD Y GOBIERNO EN LAS EMPRESAS VALENCIANAS

Cuando la crisis financiera global parecía olvidada, los años 2020 y 2021 han supuesto un nuevo desafío para las empresas, que han tenido que afrontar situaciones de altísima incertidumbre, largos periodos de restricciones, una importante alteración del comportamiento de compra y nuevas formas de trabajar y de relaciones laborales. Todo ello en un cambiante marco normativo, cada vez más exigente en todos los ámbitos.

El año 2022 partía con buenos augurios asociados al aparente control de los aspectos más dañinos de la pandemia, así como a los ambiciosos planes de apoyo europeos para la recuperación económica y el desarrollo de una economía cada vez más sostenible y digitalizada. Sin embargo, los primeros meses comenzaron con una nueva ola pandémica que obligó a armarse de paciencia una vez más, y con una acentuada tensión inflacionista y de las cadenas de suministro. A todo ello, se suma una sobrevenida situación bélica que supone una enorme escalada de la incertidumbre económica y un condicionante crítico de las expectativas de recuperación económica.

Ante esta elevada incertidumbre, es relevante prestar atención a qué aspectos de la gestión de las empresas pueden aportar valor a la hora de enfrentar situaciones complejas. En este sentido, el segundo análisis del año 2022 del Observatorio GECE pretende profundizar en las características de los órganos de gobierno corporativo y de las estructuras de propiedad de las empresas valencianas, y su relación con los niveles de competitividad y resiliencia. El análisis de estos dos aspectos se justifica por su relación directa con los niveles de decisión estratégica de

las empresas, el análisis crítico de las situaciones y la diversidad de perspectivas desde la que se analiza cada situación.

Centraremos el análisis en una selección de los principales sectores industriales y de servicios en función de su contribución a la generación de riqueza y empleo en la Comunitat Valenciana. Enfocamos la atención en la industria y los servicios porque constituyen conjuntamente el 85% de la renta y el empleo privados, y dejamos para futuros análisis una visión del sector primario, así como el de la construcción.

Los **gráficos 1 y 2** permiten identificar los sectores con mayor peso en la generación de renta (medida a través del Valor Añadido Bruto, o VAB) y de empleo. En el sector secundario (gráfico 1) destaca la industria alimentaria, la industria cerámica (fuertemente concentrada en la provincia de Castellón), la fabricación de vehículos,

la industria química y la del cuero y calzado (con mayor presencia en la provincia de Alicante). Conjuntamente, estos 5 sectores suponen una aportación del 9% del VAB privado y el 6,9% del empleo privado de la Comunitat Valenciana.

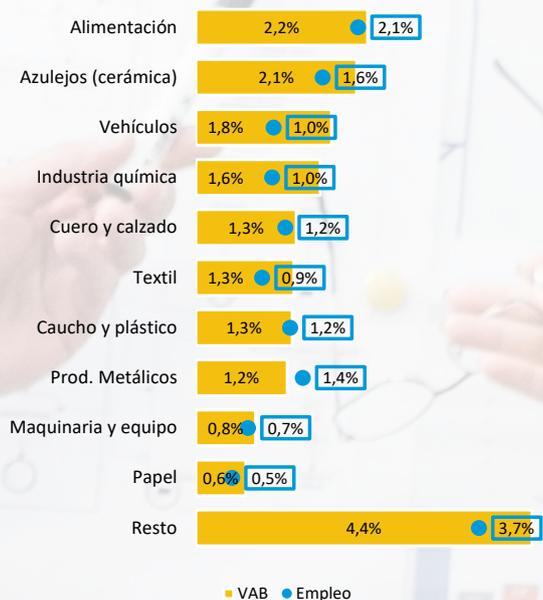
En cuanto al sector terciario (gráfico 2), destacan los servicios relacionados con el comercio (mayorista y minorista), las actividades profesionales, científicas y técnicas, los servicios financieros y de seguros, los servicios empresariales y el transporte. Aunque las actividades inmobiliarias aparecen como las de mayor generación de valor, esto es debido a que incluye los alquileres imputados de la vivienda en propiedad. Su contribución al empleo, sin embargo, refleja más fielmente el peso del sector como actividad económica, por lo que no lo incluiremos entre los seleccionados para este análisis.

**“LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS DE GOBIERNO Y DE LAS ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD SON DETERMINANTES PARA AFRONTAR SITUACIONES COMPLEJAS Y LA ADOPCIÓN DE DECISIONES ESTRATÉGICAS”**

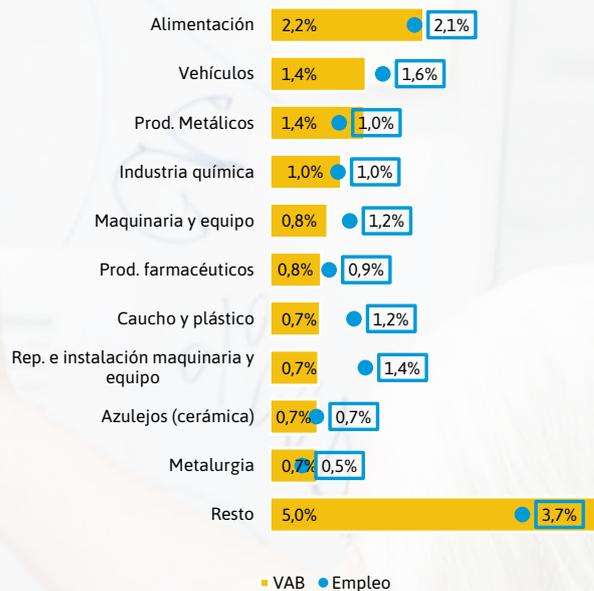
**Gráfico 1.**

Identificación de los sectores con mayor aportación al VAB y al empleo en la industria. C. Valenciana y España. 2020<sup>1</sup> (porcentaje sobre el total de la economía privada)

## a) C. Valenciana



## b) España

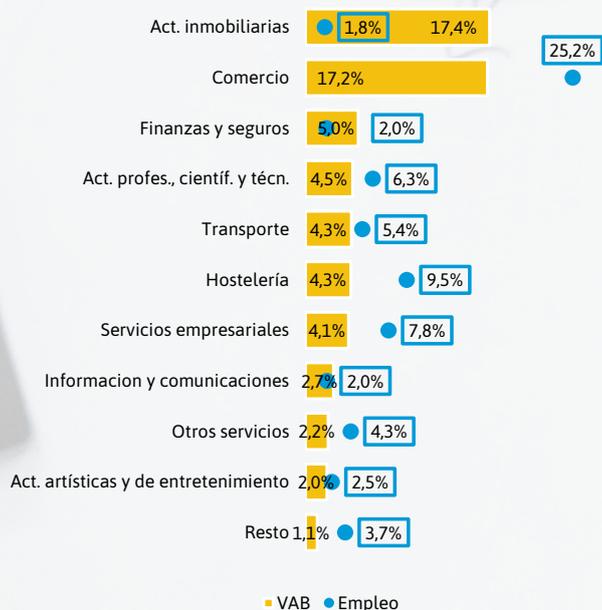
<sup>1</sup> Estimación

Fuente: INE (CNE, CRE, EEE) y elaboración propia.

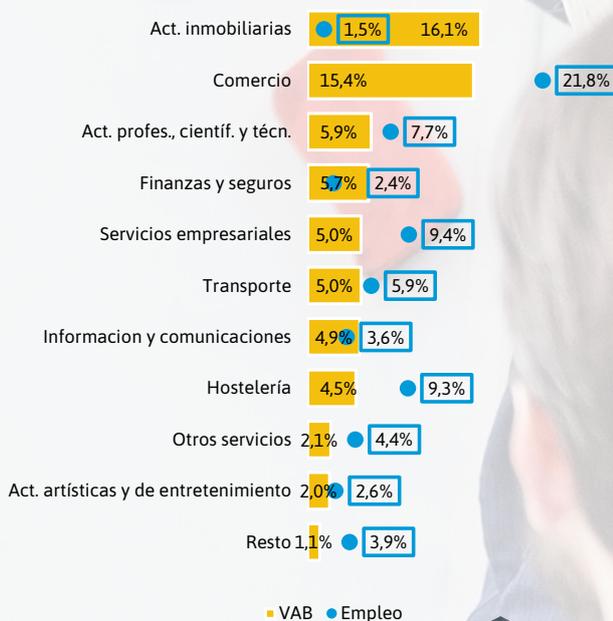
**Gráfico 2.**

Identificación de los sectores con mayor aportación al VAB y al empleo en los servicios privados.<sup>1</sup> C. Valenciana y España. 2020<sup>2</sup> (porcentaje sobre el total de la economía privada)

## a) C. Valenciana



## b) España

<sup>1</sup> Sin incluir las administraciones públicas, la sanidad y la educación.<sup>2</sup> Estimación

Fuente: INE (CNE, CRE y EEE) y elaboración propia.



## CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS VALENCIANAS EN FUNCIÓN DE SU ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y DE GOBIERNO CORPORATIVO

El primer paso en nuestro análisis, en busca de factores asociados a la toma de decisiones estratégicas y su relación con niveles altos de competitividad y resiliencia, es valorar cuáles son las estructuras de propiedad y de gobierno corporativo más utilizadas por las empresas valencianas.

### Prevalencia y peso en la economía

En el **gráfico 3** puede observarse que la estructura empresarial dominante, tanto en la Comunitat Valenciana como en España, es la de empresas que están dominadas por un accionista principal, que posee la mayoría de las acciones, y que está gobernada a través de un administrador único (en la inmensa mayoría de los casos) o mediante administradores mancomunados o solidarios. Esta realidad tiene en la Comunitat Valenciana una mayor prevalencia que en España, reuniendo un porcentaje mayor de empresas (62,2% frente al 58,6% nacional) y con una aportación superior al VAB (37,8% en la Comunitat Valenciana frente a 32,3% en España).

El segundo grupo más numeroso (20,5% de las empresas valencianas y 20,6% de las españolas) es el de las compañías con baja concentración de la propiedad y que no utilizan consejo de administración como sistema de gobierno. No obstante, su peso en el VAB y el empleo es el menos relevante de las cuatro tipologías identificadas. En la Comunitat

Valenciana aportan un 12,3% del VAB (4,1 puntos porcentuales por encima de su peso en España) y un 14,4% del empleo (1,9 puntos porcentuales superior al peso en España).

Es muy destacable, sin embargo, que el grupo formado por empresas con accionista dominante (alta concentración de capital) y gobernado mediante consejos de administración es el menos numeroso (6% de las empresas en la Comunitat Valenciana y 8% en España), pero realiza importante aportación al VAB y del empleo que supone prácticamente la tercera parte del total. Se trata de empresas en las que el accionista último domina el control de la empresa, pero se han dotado de sistemas de gobierno más abiertos y formales.

Por último, las empresas con capital poco concentrado, sin accionistas dominantes, y gobernadas mediante consejos de administración, constituyen un 11,3% de las empresas valencianas y un 12,8% del total nacional. Estas empresas tienen un mayor peso en el VAB y en el empleo nacional, en comparación con su aportación en la Comunitat Valenciana.

### Tamaño y edad de las empresas en función de su estructura de propiedad y gobierno

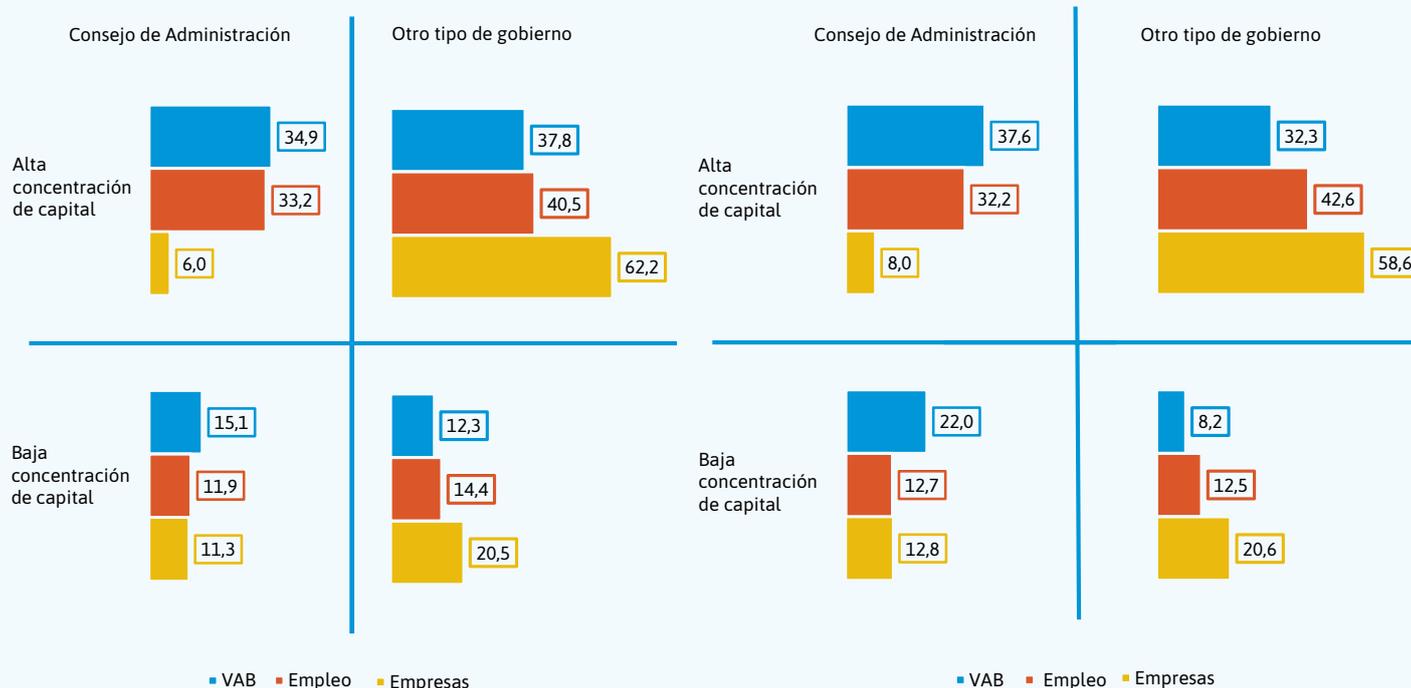
Un rasgo que caracteriza a las empresas dotadas de órganos de gobierno más formalizados es el mayor tamaño de las organizaciones. A las empresas más pequeñas les cuesta

### Gráfico 3

Distribución del valor añadido, el empleo y el número de empresas según estructura de propiedad y tipo de gobierno corporativo. C. Valenciana y España, 2019 (porcentaje)

a) C. Valenciana

b) España



dotarse de consejos de administración. La adopción de un gobierno corporativo sustentado en un consejo de administración supone la incorporación de roles de control de la dirección de la empresa, pero también abre la oportunidad de contar con perspectivas más variadas, apoyo en la definición de la estrategia, y redes de contactos o fuentes de recursos tangibles e intangibles (p. ej. reputación, confianza de los inversores, conocimiento...).

En el caso de las empresas de menor dimensión y con alta concentración del capital (a menudo en manos de una sola persona), es habitual la concentración del poder de decisión mediante el uso de la figura del administrador único. Desde el ámbito académico, esta práctica se ha asociado a la búsqueda de la eliminación de los potenciales problemas de

agencia, de modo que el propietario (principal) se convierte a su vez en su propio agente, garantizando así que la empresa persiga sus intereses y preferencias.

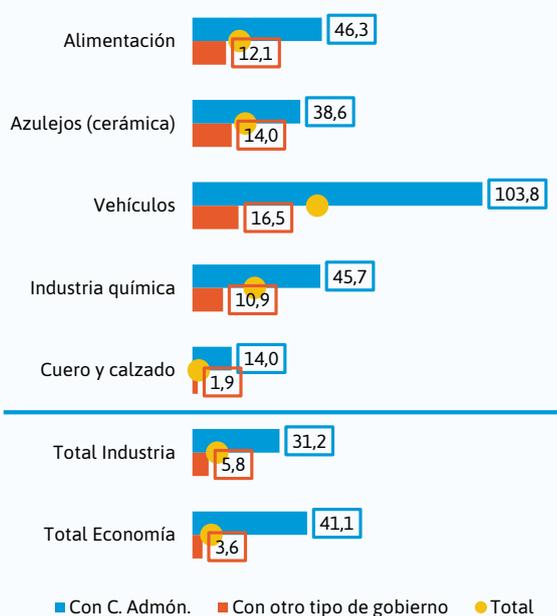
Con el paso del tiempo, y a medida que las organizaciones van ganando tamaño, son muchas las compañías que toman consciencia del valor que aportan los consejos a la gestión estratégica de las empresas.

En el **gráfico 4** puede comprobarse que las empresas que cuentan con consejo de administración superan en tamaño a las empresas con administrador único, tanto en los sectores industriales como en los de servicios. Un elemento que resulta destacable es que el tamaño de las empresas con consejo de administración es mayor en el caso de las empresas que

#### Gráfico 4

Ventas por empresa por sectores según estructura de propiedad y tipo de gobierno corporativo. C. Valenciana, 2019 (millones de euros)

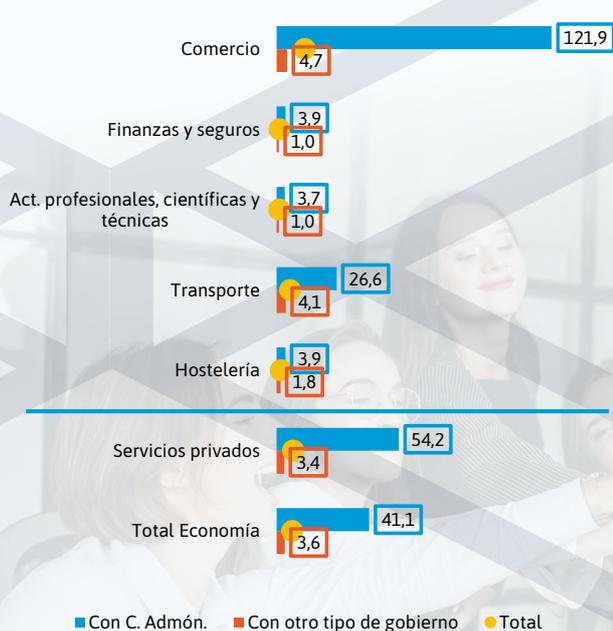
a) Alta concentración de propiedad. Industria



b) Baja concentración de propiedad. Industria



c) Alta concentración de propiedad. Servicios privados



d) Baja concentración de propiedad. Servicios



Nota: El valor del sector 'Vehículos' para las empresas con Consejo de Administración es de 1.191 millones de euros por empresa. No se incluye en el gráfico al ser un valor extremo que impide una visualización correcta.

Fuente: Observatorio GECE.

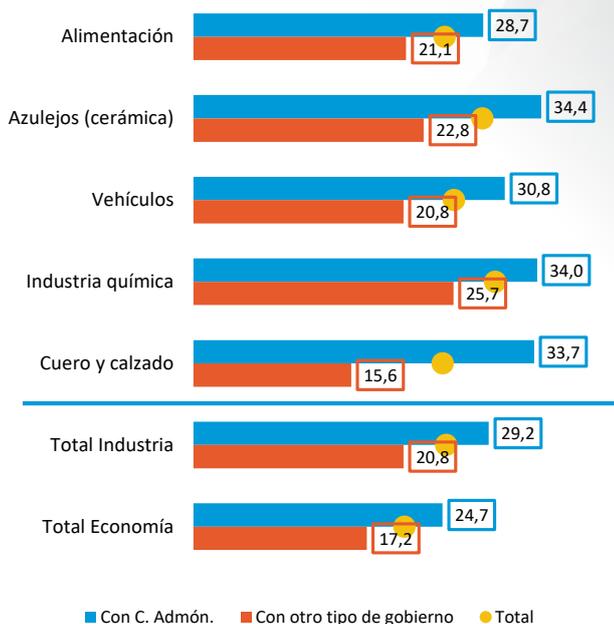
tienen mayor concentración de capital (tienen un accionista dominante) que en las que tienen mayor dispersión de la propiedad. La explicación más factible a este fenómeno es que las empresas con capital más disperso dan antes el paso de formalizar sus órganos de gobierno, mientras que las empresas con la propiedad concentrada solo evolucionan hacia estas formas de gobierno cuando su dimensión ha crecido en mayor medida. En este sentido la existencia de un mayor número de accionistas con capacidad para influir en la toma de decisiones acelera la evolución hacia la formalización del gobierno corporativo.

Por otro lado, las empresas que cuentan con consejo de administración tienen una edad media ligeramente superior a las que se gestionan mediante otras formas de gobierno (**gráfico 5**). Con el tiempo, las empresas tienden a dividir su capital entre un mayor número de accionistas (muchas veces como consecuencia de sucesiones generacionales en empresas de propiedad familiar) y a formalizar sus sistemas de gobierno corporativo. Los datos disponibles en el Observatorio GECE indican que las diferencias en la presencia de consejos de administración entre las empresas con capital concentrado o disperso van en la misma línea que el caso

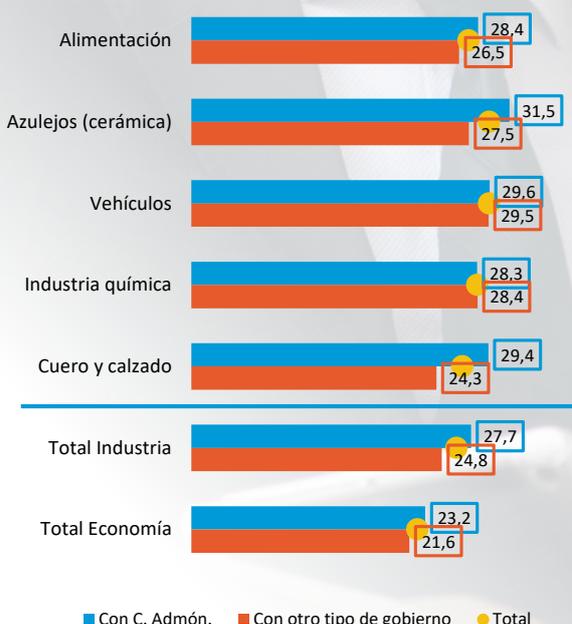
**Gráfico 5**

Edad media de las empresas por sectores según estructura de propiedad y tipo de gobierno corporativo. C. Valenciana, 2019 (años)

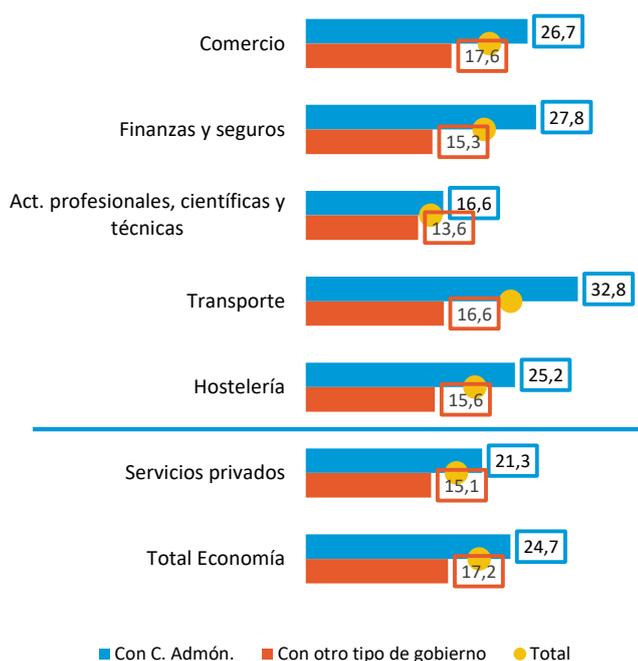
a) Alta concentración de propiedad. Industria



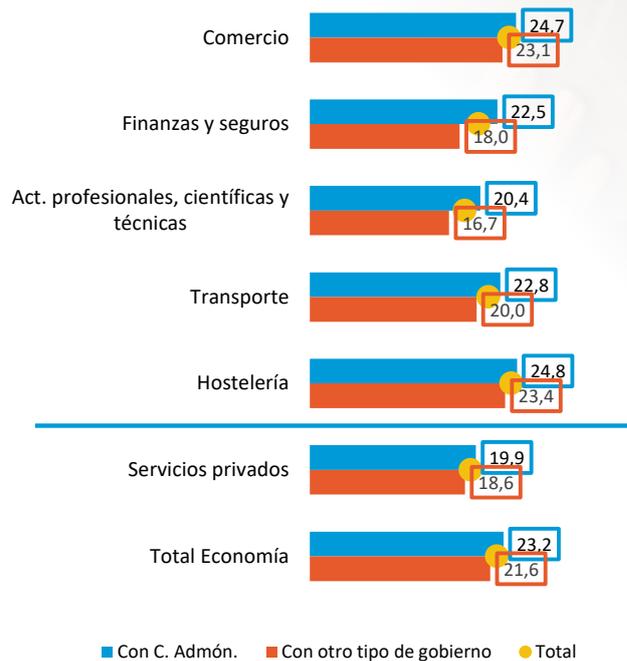
b) Baja concentración de propiedad. Industria



c) Alta concentración de propiedad. Servicios privados



d) Baja concentración de propiedad. Servicios privados



Fuente: Observatorio GECE.

del tamaño. Las empresas con una estructura de propiedad concentrada en un accionista dominante y que cuentan con consejo de administración tienen, en general, una antigüedad media más elevada, lo que indica que la evolución hacia las formas de gobierno colegiadas se produce más tarde.

En cualquier caso, las diferencias de edad entre empresas con o sin consejo de administración son menos notables que las diferencias de tamaño, de modo que la dimensión parece ser más determinante en la evolución de los sistemas de gobierno que la edad de la empresa.

## RELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y DE GOBIERNO CORPORATIVO CON LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

Más allá de la caracterización en función de su tamaño o antigüedad, es relevante profundizar en la relación que existe entre la estructura de propiedad y gobierno y los niveles de competitividad de las empresas.

El **gráfico 6** permite comparar los valores medios del índice de competitividad (GECComp) elaborado por el Observatorio. Este índice se elabora considerando la posición de cada empresa en un ranking nacional específico de cada sector considerando 7 indicadores relacionados con la rentabilidad a corto y largo plazo, la solvencia a corto y largo plazo, la productividad del empleo y de los activos, y la capacidad de generación de tesorería.

La comparativa ofrecida refleja que las diferencias en los niveles medios de competitividad en función de la estructura de propiedad no tienen un patrón claramente definido. Las cifras generales indican prácticamente un empate en los índices de competitividad medios, tanto en la industria (54 puntos para las empresas con propiedad concentrada, frente a 53 en las de capital disperso), como en los servicios (52 puntos para ambas estructuras de propiedad).

Sin embargo, es muy evidente que las empresas que cuentan con consejo de administración en su sistema de gobierno están asociadas a niveles de competitividad más altos que las que se han dotado de otras formas de gobierno corporativo. Prácticamente en todos los sectores relevantes de la Comunitat Valenciana, el índice de competitividad medio de las empresas con consejo de administración se sitúa por encima del promedio obtenido por las empresas sin consejo de administración.

**“LOS DATOS DE ESTE ANÁLISIS REFLEJAN CLARAMENTE QUE LAS EMPRESAS QUE CUENTAN CON CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN SU SISTEMA DE GOBIERNO ESTÁN ASOCIADAS A NIVELES DE COMPETITIVIDAD MÁS ALTOS QUE LAS QUE SE HAN DOTADO DE OTRAS FORMAS DE GOBIERNO CORPORATIVO”**

Estas diferencias de competitividad son todavía más notables cuando se estudia el porcentaje de empresas de cada sector que logran situarse en el grupo de mayor competitividad a nivel nacional (**gráfico 7**). El porcentaje de empresas de alta competitividad, es decir, que alcanzan una puntuación de 75 o más en el índice GECComp, es notablemente mayor entre las empresas gobernadas mediante un consejo de administración que en el resto.

En los principales sectores industriales (**gráfico 7a**), más de un 40% de las empresas con alta concentración de la propiedad y que cuentan con consejo de administración se califican como de alta competitividad. En contraste, solo entre un 20% y un 30% de las que no cuentan con consejo de administración logran entrar en este selecto grupo. Para las empresas con estas características en el conjunto de los sectores industriales la comparativa es del 39,9% de empresas de alta competitividad entre las que cuentan con consejo, frente al 25,6% de las que tienen otras formas de gobierno.

Para el caso de las empresas con baja concentración de capital, es decir, sin accionistas dominantes, en el conjunto de los sectores industriales (**gráfico 7b**) el porcentaje de empresas con consejo de administración que se sitúan en el grupo de alta competitividad es del 34%, frente al 25,4% de las que no tienen consejo. Cifras muy similares se observan también en el caso de los sectores de servicios (**gráficos 7c y 7d**). El porcentaje de las empresas con consejo de administración que tienen alta competitividad se sitúa en el 31,9% para las empresas con accionista dominante, y en el 32,9% para las de propiedad más dispersa. En el caso de las empresas con otras formas de gobierno, estos porcentajes se sitúan en el 24,9% y 27,9% respectivamente.

Estos resultados revelan que en las empresas con accionistas dominantes, la adopción de formas de gobierno que proporcionan diversidad de perspectivas, experiencia y especialización, aporta un importante valor a los procesos de toma de decisiones, transparencia, racionalidad y buenas prácticas. En cambio, en las empresas cuya estructura de capital es más dispersa hay más actores involucrados en la toma de decisiones, lo que puede contribuir a la existencia de perspectivas distinta y al debate sobre la idoneidad de las estrategias que debe adoptar la empresa. Esto puede hacer que las diferencias en los niveles de competitividad no sean tan marcadas entre las empresas que cuentan con consejo de administración, y las que no.

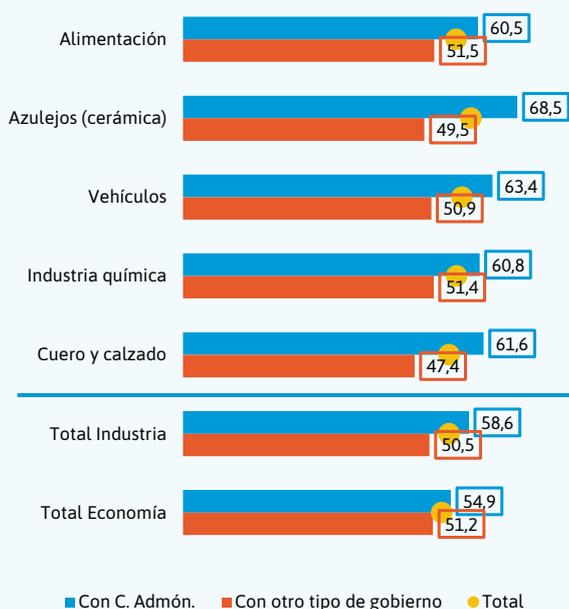


**“EL USO DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN SE ASOCIA A MEJORES NIVELES DE COMPETITIVIDAD, ESPECIALMENTE EN EL CASO DE LAS EMPRESAS CON ACCIONISTAS DOMINANTES”**

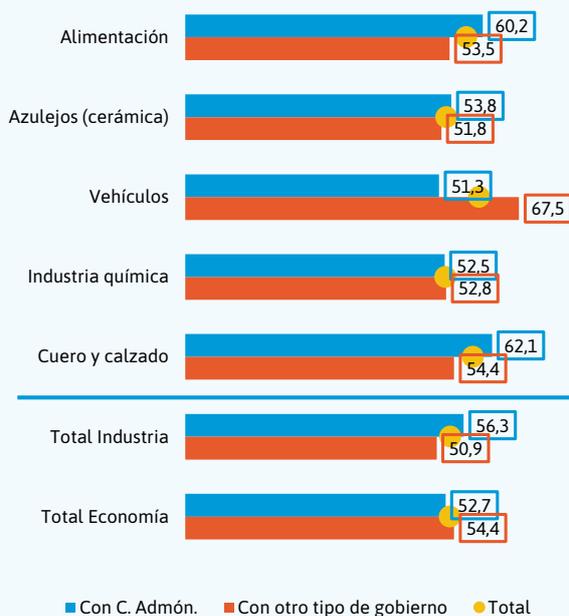
**Gráfico 6**

Valor medio del índice de competitividad GECEcomp según estructura de propiedad y tipo de gobierno corporativo. C. Valenciana, 2019

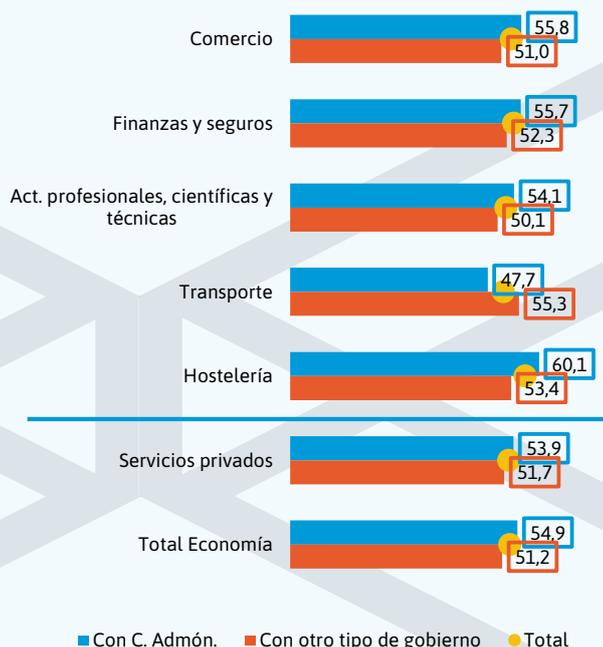
a) Alta concentración de propiedad. Industria



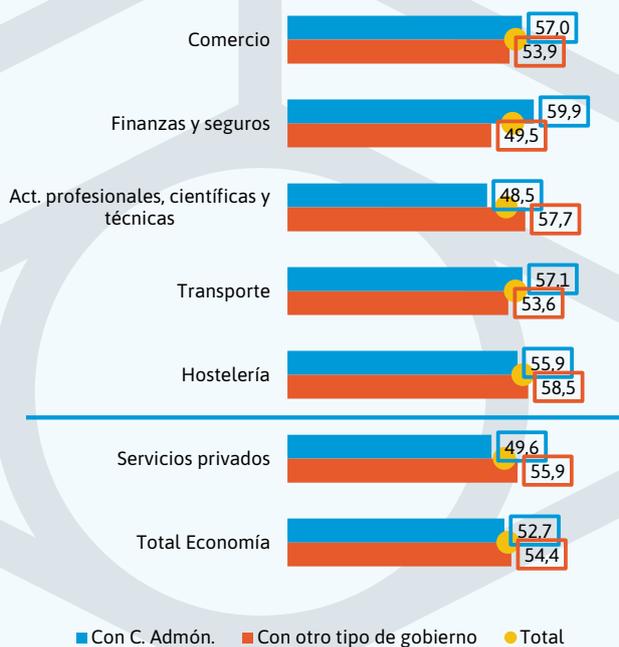
b) Baja concentración de propiedad. Industria



c) Alta concentración de propiedad. Servicios privados



d) Baja concentración de propiedad. Servicios privados

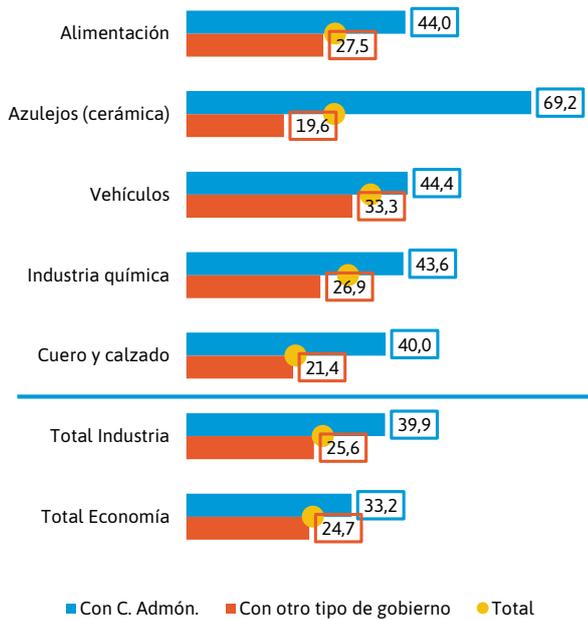


Fuente: Observatorio GECE.

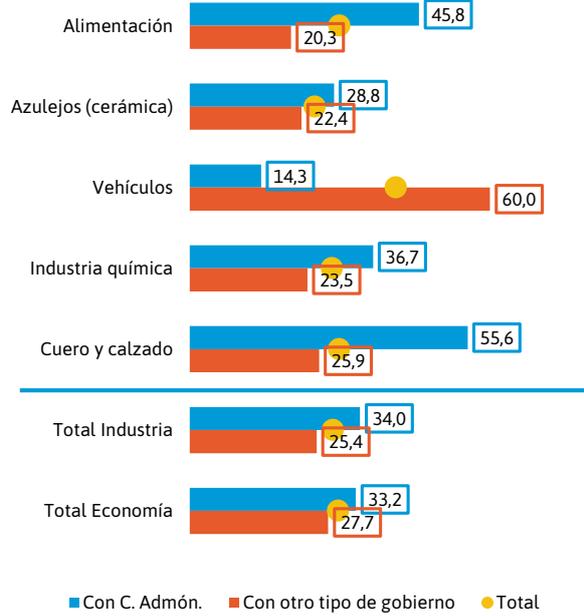
### Gráfico 7

Peso del número de empresas altamente competitivas según estructura de propiedad y tipo de gobierno corporativo. C. Valenciana, 2019 (porcentaje)

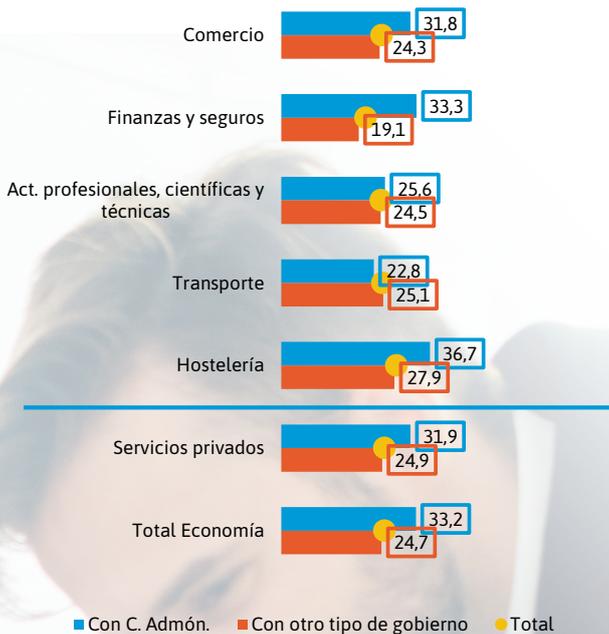
a) Alta concentración de propiedad. Industria



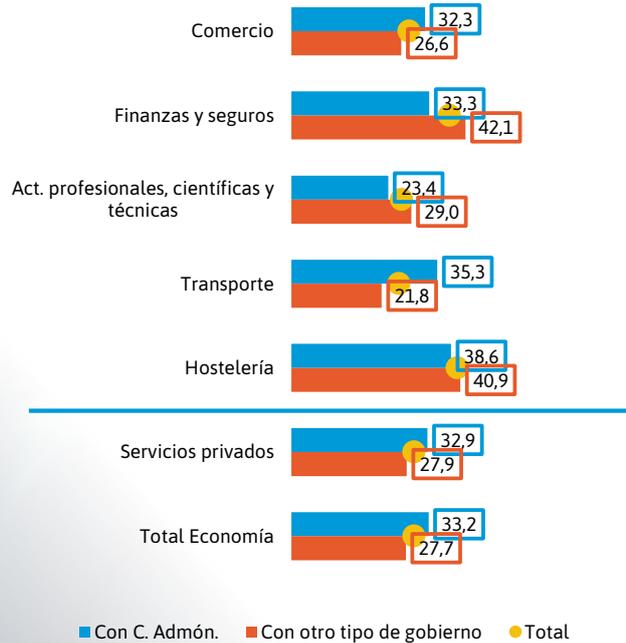
b) Baja concentración de propiedad. Industria



c) Alta concentración de propiedad. Servicios privados



d) Baja concentración de propiedad. Servicios privados



Fuente: Observatorio GECE.

Una de las consecuencias de los niveles de competitividad elevados es la capacidad de las empresas para ofrecer mejores salarios a sus empleados y, por tanto, de disponer de un contexto más favorable para atraer talento a sus plantas. Como puede observarse en el **gráfico 8**, las empresas industriales que tienen su capital concentrado y que cuentan con consejos de administración, son las que ofrecen salarios medios más altos. Le siguen las empresas industriales con capital disperso y consejo de administración.

Las empresas industriales pagan, en general, salarios medios más elevados que las empresas de servicios. Además, se

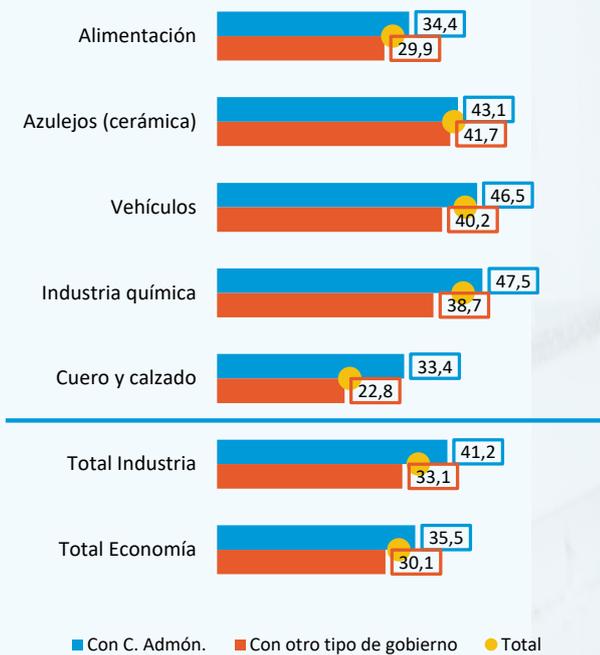
observa que los salarios medios en las empresas industriales que cuentan con un consejo de administración se sitúan entre 8100 euros (en el caso de las empresas con capital concentrado, gráfico 8a) y 7600 euros (en el caso de las empresas con capital disperso, gráfico 8b) por encima a las que tienen otras formas de gobierno.

En las empresas de los sectores de servicios se observa un patrón similar con relación a la disposición o no de consejo de administración, pero en este caso, son más elevados los salarios medios en las empresas con capital menos concentrado.

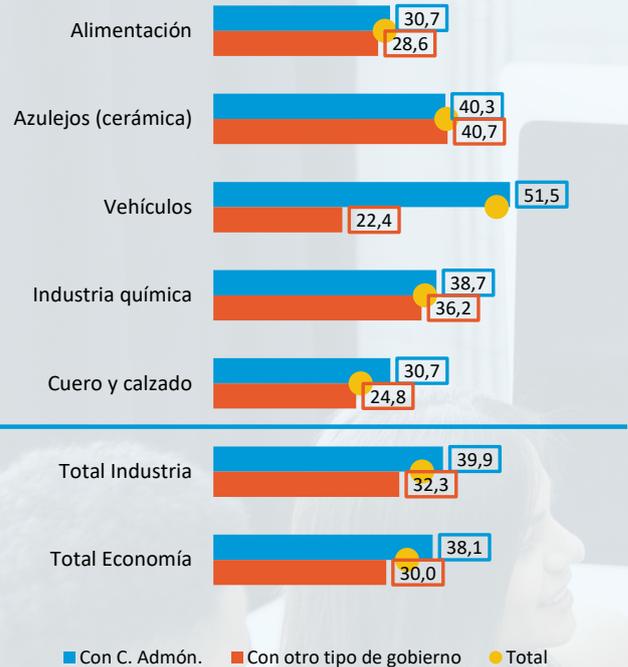
### Gráfico 8

Salario medio por sectores según estructura de propiedad y tipo de gobierno corporativo. C. Valenciana, 2019 (miles de euros por empleado)

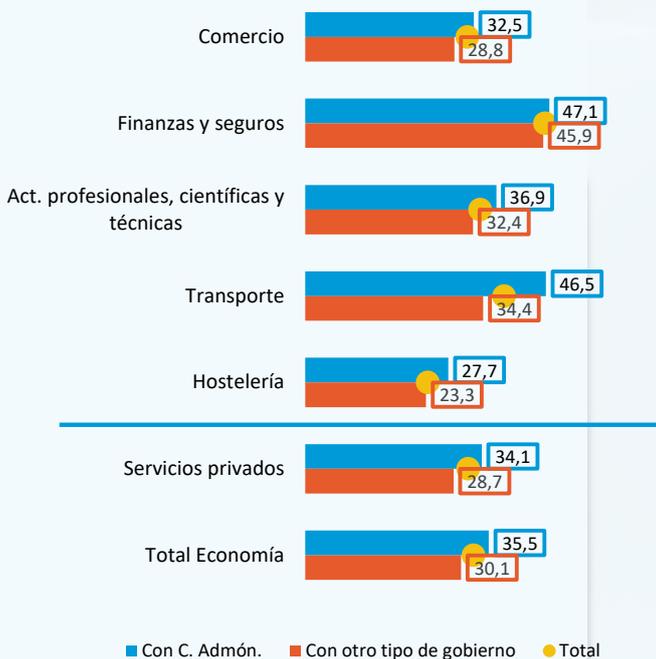
#### a) Alta concentración de propiedad. Industria



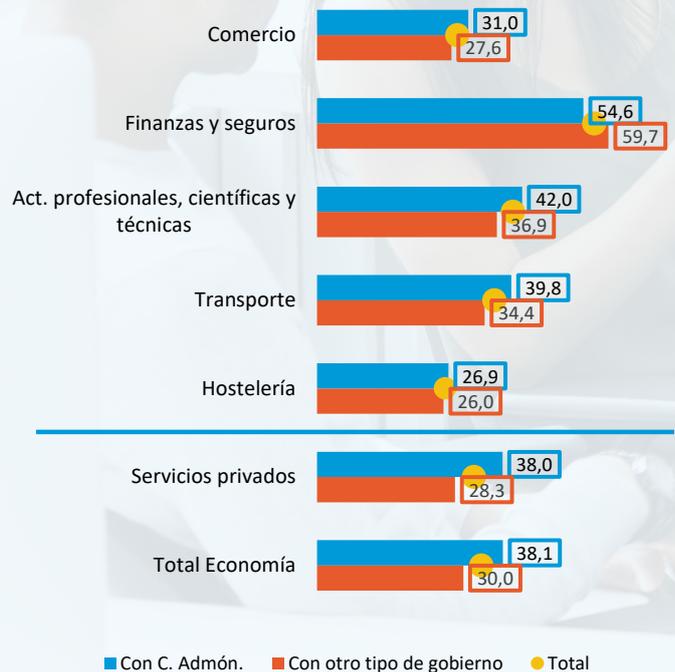
#### b) Baja concentración de propiedad. Industria



#### c) Alta concentración de propiedad. Servicios privados



#### d) Baja concentración de propiedad. Servicios privados



Fuente: Observatorio GECE.

En las empresas de servicios con capital disperso (sin accionista dominante), las diferencias de salario promedio entre las empresas con consejo de administración y las que cuentan con otros sistemas de gobierno se sitúa en 9700 euros a favor de las primeras (gráfico 8d). En el caso de las empresas con capital concentrado, las diferencias se reducen a 5400 euros, también a favor de las empresas con consejo (gráfico 8c).

**“LA ADOPCIÓN DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN COMO SISTEMA DE GOBIERNO SE ASOCIA EN TODOS LOS GRUPOS A NIVELES SALARIALES MEDIOS MÁS ELEVADOS. LOS CONSEJOS SON MECANISMOS ÚTILES PARA VELAR POR LOS INTERESES, NO SOLO DE LA PROPIEDAD, SINO DE TODOS LOS STAKEHOLDERS”**



## PERFIL INTERNACIONAL EN FUNCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y DE GOBIERNO CORPORATIVO

Por último, analizamos la relación existente entre las diferentes tipologías de estructuras de propiedad y gobierno corporativo con el perfil internacional de las empresas.

El estudio de los perfiles internacionales constituye un buen indicador de la ambición estratégica de las empresas a través de su expansión en otros mercados diferentes al nacional. En este sentido, estudiamos tanto la orientación exportadora, que constituye una apertura a la búsqueda de oportunidades comerciales en los mercados internacionales, como la adopción de estrategias internacionales que se sustentan en filiales en el exterior. Estas últimas suponen un mayor compromiso de recursos, persiguen un mayor control de las operaciones internacionales, pero que también van asociadas a un mayor riesgo inversor. En este sentido, requieren de sistemas de reflexión estratégica y de toma de decisiones que combinen experiencia, formación y conocimiento de los mercados internacionales. Estos aspectos, obviamente, se asocian a las características de los sistemas de gobierno y propiedad.

En **gráfico 9** se muestra la orientación exportadora de las empresas valencianas, tanto en la industria como en los servicios. Las empresas con mayor volumen promedio de exportación son las empresas industriales que tienen el capital poco concentrado. Un 42,4% de ellas tiene actividad exportadora, frente al 36% de las empresas industriales con capital concentrado. Sin embargo, cuando se introduce la forma de gobierno, el perfil más exportador se encuentra en las empresas industriales con accionista dominante y consejo de administración (68,2%), seguidas de las empresas industriales con capital disperso y consejo de administración (44,3%).

En el caso de los sectores de servicios, el peso de las empresas exportadoras es sensiblemente inferior. La propia naturaleza de su actividad económica limita en muchos casos la posibilidad de exportar el servicio. Solo los servicios separables, que no requieren la presencia física simultánea

del cliente, o que puede materializarse en un producto final (p.e. un proyecto, un informe, o unos resultados específicos) pueden operar a través de la exportación. En este caso, el patrón exportador es menos claro en función de la estructura de propiedad y de gobierno. Para el caso de empresas con accionista dominante, parece evidente que la presencia de consejos de administración se asocia a perfiles más exportadores, pero en el caso de las empresas con capital disperso, las diferencias de perfil según el tipo de gobierno varían entre sectores y casi se igualan en el conjunto de estos sectores.

En la mayor parte de los sectores relevantes de la Comunitat Valenciana, tanto en la industria como en los servicios, la presencia de consejos de administración se asocia a perfiles más exportadores.

En cuanto a la actividad internacional a través de filiales en el exterior, el **gráfico 10** muestra una mayor orientación a la inversión directa las empresas industriales con accionistas dominantes (un 5,7% cuenta con filiales en el extranjero). Le siguen las empresas de servicios con capital más disperso (4,2% de ellas con filiales en otros países). Sin embargo, con independencia de la estructura de propiedad, es muy notoria la asociación entre formas de gobierno basadas en consejos de administración y la inversión internacional. En el caso de las empresas industriales con capital concentrado (**gráfico 10a**), un 24,3% de las empresas que disponen de un consejo de administración tienen filiales en el exterior, frente a solo el 3,1% de las que no tienen consejo. Una vez más, la ambición y liderazgo que puede asociarse a la existencia de un accionista dominante, se combina de modo positivo con la adopción de sistemas de gobierno que aportan análisis, rigor y diversidad a las decisiones estratégicas.

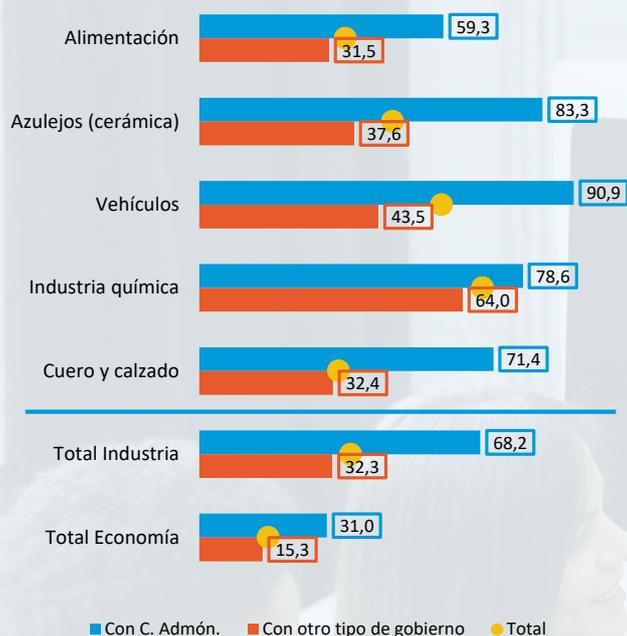
Para el caso de las empresas industriales con capital disperso (**gráfico 10b**), la asociación entre consejo y mayor exposición a la inversión en el exterior también es notable, aunque menos pronunciada. Así, el porcentaje de empresas con

**“EL ESTUDIO DE LOS PERFILES INTERNACIONALES CONSTITUYE UN BUEN INDICADOR DE LA AMBICIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS A TRAVÉS DE SU EXPANSIÓN EN OTROS MERCADOS DIFERENTES AL NACIONAL, ASPECTOS ASOCIADOS A LA ADOPCIÓN DE PRÁCTICAS DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y BUEN GOBIERNO”**

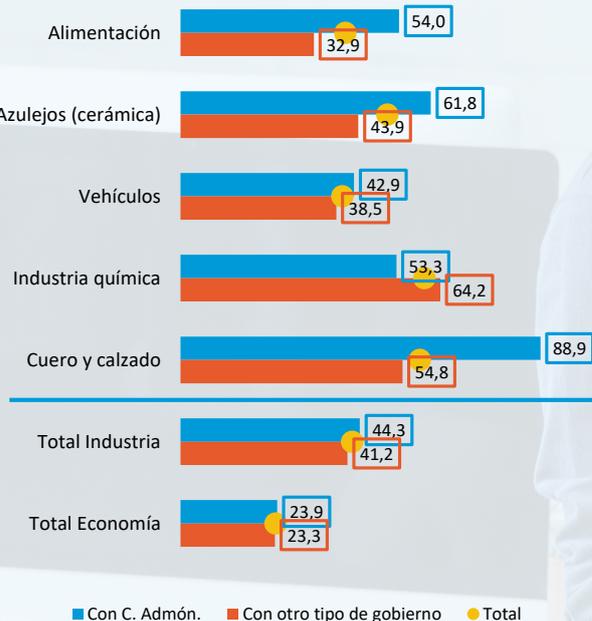
### Gráfico 9

Peso del número de empresas exportadoras por sectores según estructura de propiedad y tipo de gobierno corporativo. C. Valenciana, 2019 (porcentaje)

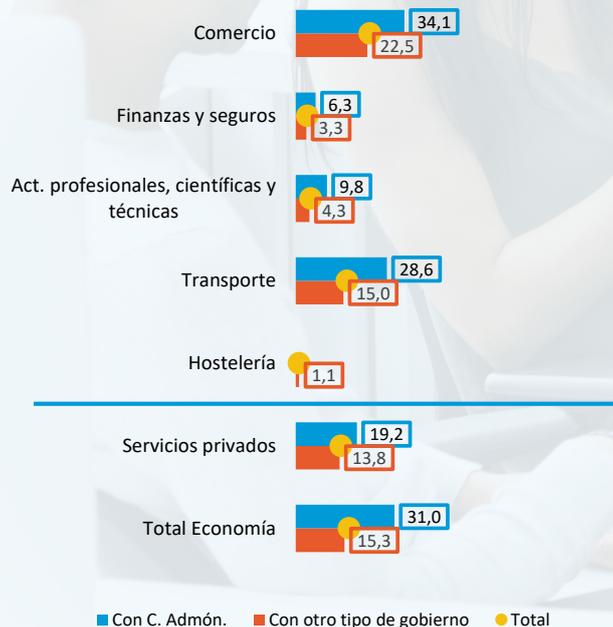
a) Alta concentración de propiedad. Industria



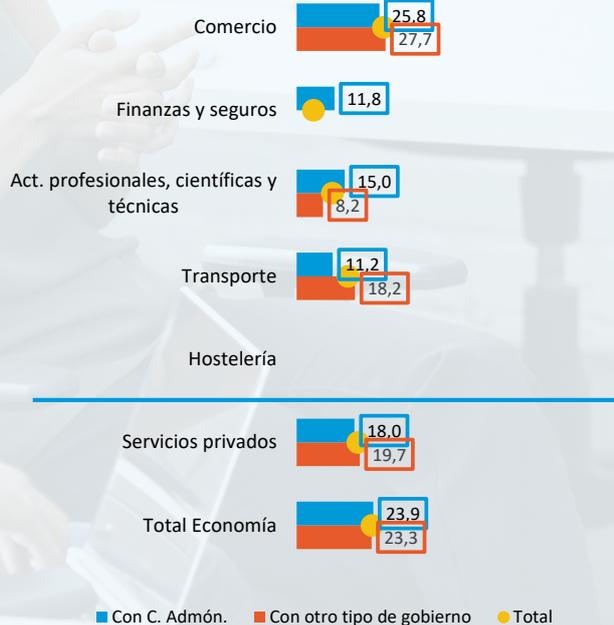
b) Baja concentración de propiedad. Industria



c) Alta concentración de propiedad. Servicios privados



d) Baja concentración de propiedad. Servicios privados



Nota: Empresas exportadoras = empresas exportadoras + empresas exportadoras e importadoras.

Fuente: Observatorio GECE.

consejo de administración que tiene filiales internacionales casi triplica al de las empresas que tienen otras formas de gobierno (6,2% frente a 2,3% respectivamente).

De modo similar, en los sectores de servicios, el porcentaje de empresas con accionista dominante que tienen filiales en el extranjero (gráfico 10c) es aproximadamente 3 veces mayor entre las que tienen consejo de administración (8,2%)

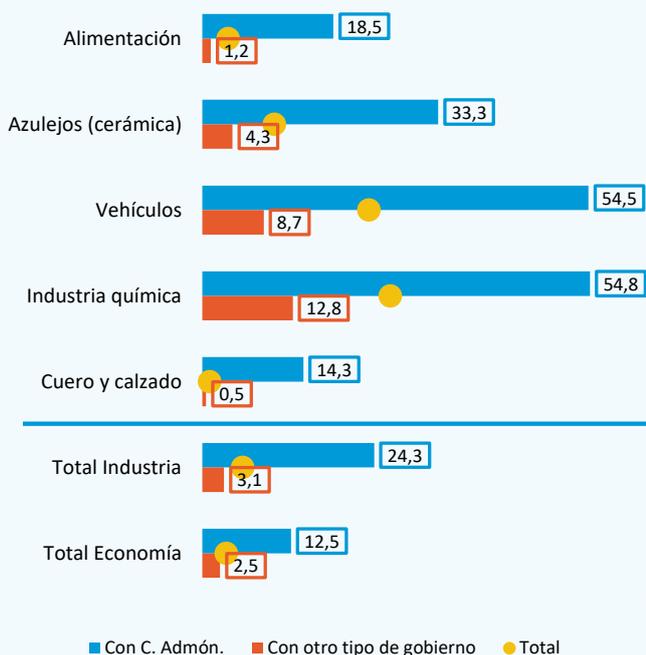
que entre las que se dotan de otros sistemas de gobierno (2,7%).

Por último, en las empresas de servicios con baja concentración de la propiedad (gráfico 10d), el peso de las empresas con inversión directa en el exterior es más elevado en el caso de las empresas con consejo (5,4% frente a 3,6%).

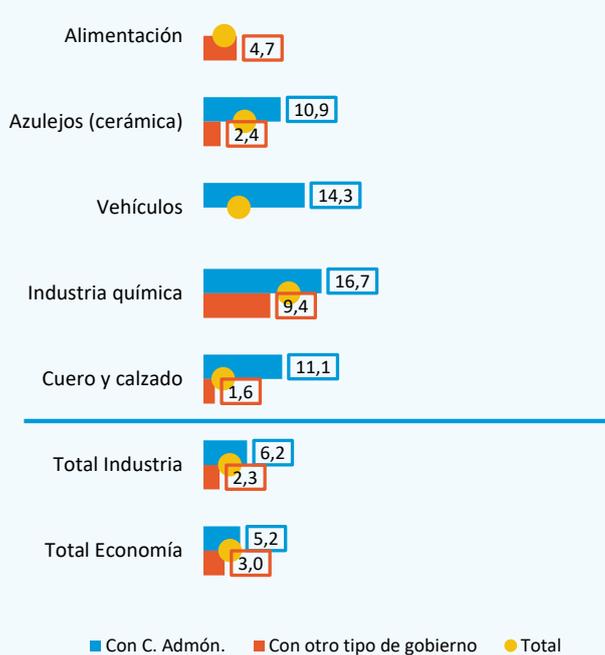
### Gráfico 10

Peso del número de empresas con filiales extranjeras por sectores según estructura de propiedad y tipo de gobierno corporativo.

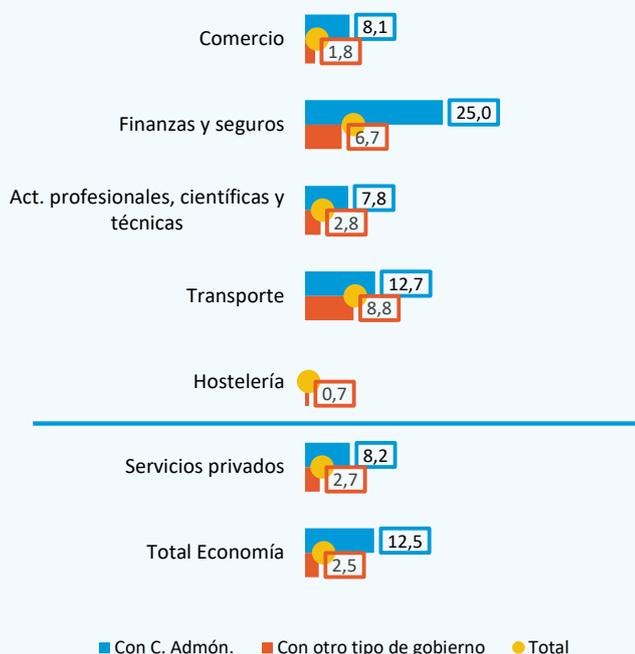
#### a) Alta concentración de propiedad. Industria



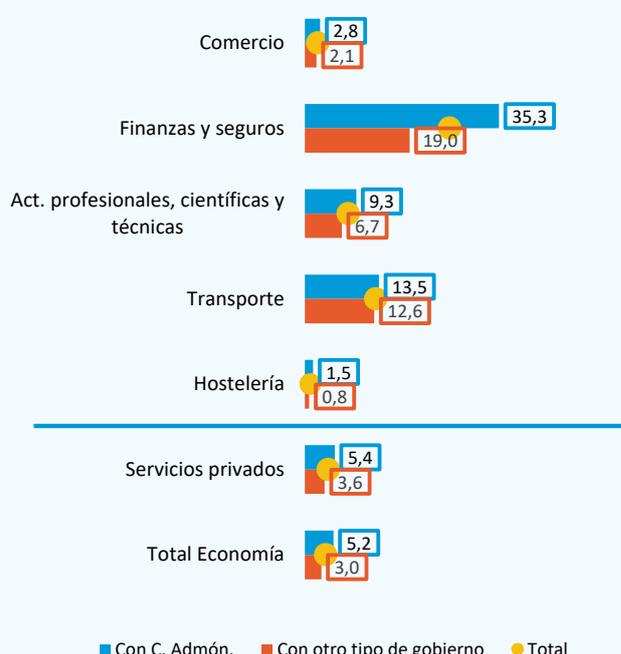
#### b) Baja concentración de propiedad. Industria



#### c) Alta concentración de propiedad. Servicios privados



#### d) Baja concentración de propiedad. Servicios privados



Fuente: Observatorio GECE.

**“EN LA MAYOR PARTE DE LOS SECTORES RELEVANTES DE LA COMUNITAT VALENCIANA, TANTO EN LA INDUSTRIA COMO EN LOS SERVICIOS, LA PRESENCIA DE CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN SE ASOCIA A PERFILES MÁS EXPORTADORES”**



**“EN LA COMUNITAT VALENCIANA HAY UNA FUERTE PREVALENCIA DE EMPRESAS CONTROLADAS POR UN ACCIONISTA DOMINANTE Y SON POCAS LAS QUE TIENEN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. SIN EMBARGO, ESTE ANÁLISIS REFLEJA QUE, CON INDEPENDENCIA DE LA ESTRUCTURA DE CAPITAL, LA ADOPCIÓN DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN COMO SISTEMA DE GOBIERNO SE ASOCIA A MEJORES NIVELES DE COMPETITIVIDAD, MAYOR CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE TALENTO Y A LA PUESTA EN MARCHA DE ESTRATEGIAS MÁS AMBICIOSAS Y DE MAYOR COMPROMISO DE RECURSOS”**



## CONCLUSIÓN

El segundo análisis del ejercicio 2022 del Observatorio GECE ha profundizado en el estudio de la relación existente entre las estructuras de propiedad y de gobierno corporativo de las empresas y sus niveles de competitividad.

Los datos de este análisis muestran que tanto en la Comunitat Valenciana como en España, hay una fuerte prevalencia de empresas controladas por un accionista dominante (alta concentración del capital). Así, las empresas con un accionista dominante suponen un 68,2% del total en la Comunitat Valenciana y un 66,6% en España. Esta importante presencia de empresas cuyo capital está dominado por una única persona puede ser un reflejo de planteamientos empresariales con un enfoque personalista y poco abierto a incorporar fuerza financiera mediante la unión con otros inversores. Por otro lado, el elevado peso de las empresas familiares, en las que los procesos de sucesión en la propiedad todavía no han pasado a la segunda o sucesivas generaciones, puede también contribuir a que esta realidad sea todavía la dominante en nuestra economía.

Sin embargo, los datos analizados no apuntan a que la presencia de accionistas dominantes sea un lastre en los niveles de competitividad de las empresas. La concentración de capital tiene ventajas e inconvenientes desde el punto de vista de la gestión. Por un lado, facilita la existencia de una única visión que marque el rumbo del negocio y la toma de decisiones rápida y consistente. Por otro lado, supone un hándicap para afrontar procesos de inversión que requieran inyecciones de capital, y no aprovecha la diversidad de enfoques, perspectivas y puntos de vista que pueden obtenerse si se dispone de un mayor número de accionistas con capacidad de influir en el negocio. En este sentido, las empresas con una estructura de propiedad concentrada pueden compensar la falta de diversidad de perspectivas a través de la introducción de consejos de administración como sistema

de gobierno, los cuales pueden aportar experiencia, especializaciones y variedad de enfoques en la toma de decisiones.

De hecho, si bien la estructura de propiedad no parece tener una clara relación con los niveles de competitividad y la adopción de determinados tipos de estrategias, las características de los sistemas de gobierno sí que parecen estar claramente asociadas a mejores resultados y a la presencia de estrategias con mayor compromiso internacional.

Solo un 17,3% de las empresas valencianas dispone de consejo de administración en su sistema de gobierno, frente al 20,8% en España. La presencia de consejo de administración se relaciona con un mayor tamaño y edad empresarial, y también se asocia a niveles más elevados de competitividad, a una mayor presencia en los grupos de mayor competitividad de cada sector, a una capacidad superior para ofrecer salarios más elevados y a un perfil más internacional, tanto desde el punto de vista de la exportación como desde el de la posesión de filiales en el extranjero.

Si bien no es fácil establecer relaciones de causalidad entre estas variables, parece evidente que los mejores perfiles se relacionan con sistemas de gobierno más formalizados, dotados de una mayor variedad de perspectivas y especializaciones, y que obligan a desarrollar prácticas de gestión más transparentes, con mayor dación de cuentas, y sometidas a una mayor disciplina informativa.

El fomento y la promoción de sistemas de gobierno corporativo más desarrollados conlleva la asunción de una complejidad algo mayor en los procesos de toma de decisiones, y somete a los gestores a un mayor control, pero facilita que la dirección de la empresa aborde las decisiones con un enfoque más completo y diverso, y aporta objetividad a la fijación de metas estratégicas para mantener niveles elevados de competitividad en comparación con la competencia.

## **Ivie (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas):**

El Ivie es un centro dedicado al desarrollo y fomento de la investigación económica y a su proyección en el ámbito nacional e internacional. Entre sus actividades, realiza y difunde trabajos de investigación que responden a necesidades prácticas y específicas, y crea bancos de datos que mejoran la información económica, haciéndola accesible para los agentes públicos y la sociedad en su conjunto.

## **CaixaBank:**

CaixaBank es el grupo financiero líder en España y uno de los más importantes de Portugal, donde controla el 100% de BPI, con un modelo de banca universal socialmente responsable que apuesta por un servicio cercano y de calidad. El banco tiene alrededor de 21 millones de clientes en el mercado ibérico, la mayor red comercial de la península, con unas 6.300 oficinas y 15.400 cajeros automáticos, y el liderazgo en banca digital con 10 millones de clientes digitales. Gracias a su modelo de especialización, con una propuesta de valor de productos y servicios adaptada para cada segmento, CaixaBank es una referencia para el tejido empresarial, así como para comercios, negocios, autónomos y emprendedores.

## **Entidades colaboradoras**

### **Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València (CEFUV):**

La CEFUV es una institución nacida en 2006 de la colaboración de la Universitat de València con AVE, EDEM, IVEFA e IEF, y está patrocinada por CaixaBank y Broseta Abogados. Tiene como misión contribuir a la mejora de la competitividad y las probabilidades de éxito y perdurabilidad a largo plazo de las empresas familiares.



OBSERVATORIO **GECE**



**CaixaBank**

Este proyecto ha sido realizado por el siguiente equipo investigador:

Carlos Albert (Ivie y Universitat de València)  
Alejandro Escribá (Ivie y Universitat de València)

**Edición:**  
Alicia Raya (Ivie)