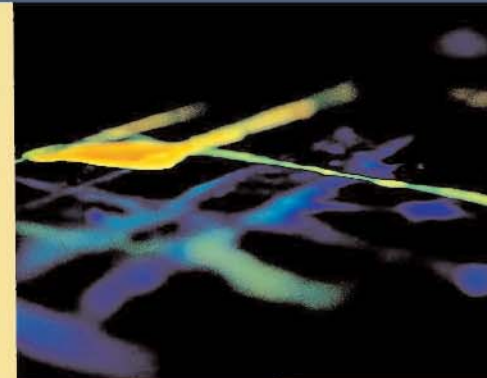
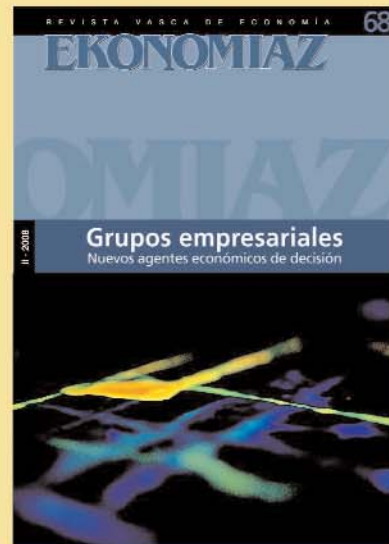


Merkatuen eta enpresen globalizazioa azkartu da, azken hamarkada hauetan ekonomia eta finantza alorretan trukeak askatu baitira eta nazioarteko komunikazioak nahiz informazio teknologiak garatu direlako. Horren ondorioz, enpresa lehiakideen tamaina eta merkatuaren neurri eta ezaugarrien artean desfase bat gertatu da. Orduan, aipaturiko helburuak lortzeko, enpresen artean lotura desberdinak sortzen dira, izan ere, alde batetik, gero eta globalizatuago dauden merkatuetan lehiatzeko beharrezkoa da neurri handiagoa izatea eta, bestetik, enpresa batek berez ezin ditu garatu arrakasta lortzeko beharrezkoak diren baliabide eta trebetasun guztiak. Erronkari aurre egin nahian, egitura eta antolaketa aldatzeko helburuz enpresak prozesu konplexuetan sartu dira eta asko izan dira nazioarteko hedapena lortzeko asmoz gertatu diren bat-egiteak, erosketak, itunak edo akzio-trukeak.

La liberalización de los intercambios económicos y financieros y el desarrollo de las comunicaciones internacionales y de las tecnologías de la información en las últimas décadas, ha acelerado la globalización de los mercados y de las empresas, provocando un desfase entre el tamaño de las empresas competidoras y las nuevas dimensiones y características del mercado. Esta necesidad de mayores dimensiones para competir en mercados cada vez más globalizados y la imposibilidad que una empresa pueda desarrollar por sí sola todos los recursos y habilidades necesarias para el éxito, conducen a las empresas a establecer distintos nexos de unión entre ellas para alcanzar dichos objetivos. Como respuesta, las empresas se han involucrado en complejos procesos de reformas estructurales y organizativas, con un fuerte incremento de fusiones, adquisiciones, alianzas o intercambios accionariales para lograr su expansión internacional.



ENPRESA TALDEAK
Erabakitzeke agente ekonomiko berriak

GRUPOS EMPRESARIALES
Nuevos agentes económicos de decisión



EKONOMIA ETA OGASUN SAILA
Ekonomia eta Pangintza Zuzendaritza

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y HACIENDA
Dirección de Economía y Planificación

Enpresa-taldeak sortzeko faktore erabakigarriak

Mundu konplexu batean gaude, eta berregituratzeko prozesuan dago mundua. Nazioarteko komunikazioak, informazio-teknologiak eta ekonomia- eta finantza-trukeen liberalizazioa hainbeste garatu dira azken hamarkadetan, bizkortu egin dute merkatuak eta enpresak nazioarteko bihurtzeko prozesua, eta desoreka eragin dute enpresen tamainaren eta enpresek lehialeku duten merkatuaren tamainaren artean; izan ere, askoz ere handiagoa da merkatua enpresak baino.

Historian, goraka ari ziren ekonomien esparruan sortu izan dira enpresa-taldeak, merkatuko trukeei segurtasuna emango zieten erakundeen eraginkortasunik ezak edo haien gabeziak sortutako arazoak antolatzeko:

Hain zuzen, hauek izan dira goraka ari ziren ekonomietan enpresa-taldeak sortzeko arrazoiak:

- Batetik, enpresa-taldeak sortuz, taldeak osatzen dituzten enpresek beren finantzazio-beharrei erantzun diezaiokete, taldearen baitan eskura dituzten barne-funtsak erabiliz, kapitalen merkatua ez baita eraginkorra.
- Bestetik, faktoreen edo zerbitzu osagarrien merkatuen eraginkortasunik ezari ere egin diezaiokete aurre, balio-katea osatzen duten enpresen jarduera multzoaren bidez.
- Azkenik, taldeko beste enpresa batzuek garatzen dituzten jakintza, teknologiak eta esperientziak aprobetxa ditzakete.

Herrialde garatuetan, oinarrizko indar ekonomikoen bilakaerak ez ezik, erakundeen inguruneak eta ingurune makroekonomikoak ere eragin erabakigarria izan dute enpresa antolatzeko moduen aldaketetan. Politika publikoen araberakoak dira erakundeen ingurunea eta ingurune makroekonomikoa, eta, zehazki, nabarmentzekoak dira sektore publikoak desarautzeko eta pribatizatzekeo prozesuak, zergen egonkortasunaren eta bateratzearen aldeko joera makroekonomikoak, eta munduko merkataritza- eta diru-sistemak liberalizatzekeo eta homogeneo bihurtzeko joera.

Bestalde, 1970eko hamarkadako krisialdiaz geroztik, ingurune mikroekonomiko orokor berri bati egin behar izan diote aurre enpresek. Gero eta dinamikoagoa da ingurune hori, eta hauek ditu bereizgarri: batetik, ziurgabetasun teknologikoa handitzea eta, bestetik, merkatuak zatitzea eta teknologien eta produktuen bizi-zikloa murriztea. Testuinguru horretan, teknologiararen eta eskariaren aldakuntzetara berehala egokitzeko gauza ez ziren antolakundeek gisara jokatu dute bertikalki egituratutako enpresa handiek. Aitzitik, deszentralizazioa da egungo izendatzaile komuna, baina horrek ez du esan nahi enpresek tamaina edo forma perfektua bat dutenik edo aginte ekonomikoa modu orekatuan banatuta dagoenik sarea osatzen duten enpresen artean.

Los factores determinantes del surgimiento de los grupos empresariales

Asistimos a un mundo complejo y en proceso de reestructuración. Las comunicaciones internacionales, las tecnologías de la información, así como la liberalización de los intercambios económicos y financieros han alcanzado tal grado de desarrollo en los últimos decenios, que han acelerado la mundialización de los mercados y de las empresas, provocando un desfase entre el tamaño de las empresas y la dimensión, muy superior, del mercado en el que competir.

Históricamente los grupos empresariales surgen en las economías emergentes como una solución organizativa a los problemas generados por la ineficiencia o falta de instituciones que den seguridad a los intercambios en el mercado:

- Primero, porque pueden satisfacer sus necesidades de financiación mediante la captación de fondos internos disponibles en el grupo, dada la ineficiencia del mercado de capitales.
- Segundo; porque también pueden hacer frente a las ineficiencias de los mercados de factores o servicios complementarios, dado el conjunto de actividades del grupo de empresas que forman la cadena de valor.
- Tercero; porque, finalmente, el grupo también permite a las empresas que lo forman aprovechar los conocimientos, tecnologías y experiencias desarrollados por otras empresas del grupo.

Además de la evolución de las fuerzas económicas básicas en los países desarrollados, el entorno institucional y el macroeconómico, definido por las políticas públicas, han influido decisivamente en los cambios de las formas organizacionales de empresa. En concreto, cabe resaltar, los procesos de desregulación y privatización de los sectores públicos, las tendencias macroeconómicas favorables a la estabilidad y consolidación fiscal y la tendencia a la liberalización y homogeneización de los sistemas comerciales y monetarios mundiales.

Asimismo las empresas desde la crisis de los setenta, han tenido que enfrentarse a un nuevo entorno microeconómico global, cada vez más dinámico caracterizado tanto por un incremento de la incertidumbre tecnológica, como por la fragmentación de los mercados y la reducción en el ciclo de vida de las tecnologías y los productos. Con este panorama la gran empresa integrada verticalmente se ha comportado como una estructura organizativa incapaz de acomodarse a las variaciones tecnológicas y de la demanda de forma inmediata. En cambio, la descentralización pasa ahora a ser el denominador común y no implica un tamaño o forma ideal de empresa, ni una distribución ecuánime del poder económico entre las empresas en la red.

Etorkizuneko konpainien kudeaketa sareetan oinarritzen da, eta, horretarako, pentsamolde multinazionalaren ezau-garriak eta sareen aldeko pentsamolde-arenak konbinatu behar dira

Antolamenduaren malgutasun horrek zera eragin du: kapital bera izateak edo kapitala metatzeak ezartzen duenaz harago hedatzea enpresen barne-eremua. Esate baterako, hornitzaileek beren finantza-independentziari eusten diote, baina, ekoizpena antolatzeke azaleratzen ari diren zenbait moduren esparruan, bezero nagusiekiko harremanetan sakontzeko eta haiek egonkor bihurtzeko joera dute; horren adierazgarri da, adibidez, enpresa erraldoien (hala nola, Ameriketako Estatu Batuetan Wal-Mart eta European Lidl) inguruan dabilen hornitzaile andana. Prezioak konparatze hutsetik harago eraman dituzte erosteko erabakiak, eta eremu anbiguo bihurtu dira, merkatuaren eta enpresa-dinamika bateratuaren osagaiak nahasten dituen.

Aliantza estrategikoak norabide berean egindako beste urrats bat dira. Izan ere, gai askotan lehiatu egiten dira partaideak, baina, aldi berean, indarrak batzen dituzte hainbat proiektutan, maiz proiektu strategikotan, horregatik ezinbestean finantza-harremanak sortzen ez badira ere. Eztabaida piztu du bilakaera horrek: zenbateraino euts diezaiok merkatuak bere eraginkortasunari, antolamenduan oinarritutako irizpideek arautzen duten esparrua hedatuz eta merkatuaren logikak menderatzen duena uzkertuz ari den honetan?

Enpresa handiak berrantolatu izanaren helburua da taldeko enpresak (eta ekoizleen sarea) edozein eskari motari erantzuteko gaitzea. Hori dela eta, merkatuan hazi edo jarraitu nahi duten enpresek modu descentralizatu batean antolatu behar dute negozioa, eta berehala espero duten eskarira egokitu behar dute ekoizpena; stockik gabe jardun behar dute; etengabe zuzendu behar dituzte ekoizpenari buruzko erabakiak, ezer ez xahutzeko; eta, munduko edozein lekutan, legediaren zirrikitu guztiak aprobeztatu behar dituzte, kapitala, lana eta nolana-hiko baliabideak eta hornigaiak merkeago lortzeko.

Orain arte, bertikalki osatuta zeuden enpresa handiak, hori baitzen transakzio-kostuak murrizteko oinarritzko gakoa, baina ekoizle-sareak sortu dira orain, arriskua banatzeko eta sinergiak erdibanatzeko. Ikuspegi horretatik, dagoeneko ezin gara aritu masa-ekoizpenaz, baizik eta masa-ekoizpen malguaz edo eskari aldakor batera egokitutako ekoizpenaz. Hainbat autoreren esanetan, Fordeko ekoizpen-paradigma (1970eko hamarkadara arte nagusi zena) alde batera gelditu da, eta Toyotakoa gailendu da; teknologia malguak eta eskalaren beheragoko mailen eraginkortasuna konbinatzen ditu Toyotako ekoizpen-paradigmak.

Ekoizle-sare itxurako enpresa handien bi eredu erakusten dizkigu egungo ebidentzia enpirikoak: batetik, Ipar Amerikako enpresak eta, bestetik, Japoniako enpresak. Gero eta hibridoagoak dira ereduok,

Esta flexibilidad organizativa va a propiciar una extensión del ámbito interno de las empresas más allá de lo que determina la pertenencia a un mismo capital o concentración de capital. Proveedores, que conservan su independencia financiera, tienden, en algunas de las formas emergentes de organizar la producción, a profundizar y estabilizar sus relaciones con sus grandes clientes (por ejemplo, la nube de proveedores en torno a empresas gigantescas como Wal-Mart en EE.UU. o Lidl en Europa), sacando las decisiones de compra de la comparación estricta de precios, convirtiéndose de hecho en un espacio ambiguo, con mezcla de componentes de mercado y de dinámica empresarial compartida.

Las alianzas estratégicas representan un paso más en la misma dirección, ya que sus partícipes no dejan de competir en un amplio espectro de temas, pero a la vez unen sus fuerzas en proyectos, de alcance a menudo estratégico, sin que por ello se desarrollen necesariamente vinculaciones financieras. Esta evolución suscita el debate sobre hasta qué punto puede mantenerse la eficiencia del mercado a medida que se extiende el ámbito regulado por criterios de organización y se retrae el dominado por la lógica del mercado.

La reorganización efectuada por las grandes empresas trata de concebir a las empresas del grupo (y a su red de productores) como capaces de reaccionar ante cualquier tipo de demanda. Así pues, las empresas que quieran crecer o permanecer en el mercado organizarán su negocio de forma descentralizada, ajustando la producción a la demanda inmediata esperada, funcionando sin *stocks*, rectificando continuamente las decisiones de producción para no incurrir en despilfarros, y explotando todos los resquicios legales en cualquier parte del mundo para conseguir capital, trabajo y todo tipo de recursos y suministros más baratos.

La gran empresa ha pasado de la integración vertical, como clave esencial para la reducción de los costes de transacción, a la creación de redes de productores que distribuyen el riesgo y comparten sinergias. Desde esta perspectiva, ya no se puede hablar de producción en masa, sino de producción flexible en masa o producción ajustada a una demanda cambiante, que algunos autores presentan como el cambio del paradigma productivo «fordista» dominante hasta los setenta, por el «toyotista», que combina tecnologías flexibles con eficiencia a niveles más bajos de escala.

La evidencia empírica actual nos ofrece dos tipos de modelos de gran empresa en forma de red de productores. Por un lado, las compañías norteamericanas y por otro las japonesas. Cada día el modelo es más

La gestión de la compañía de futuro, basada en redes, exige una combinación de las características de una mentalidad multinacional junto a un modo de pensar proclive a las redes

Enpresa-forma tradizionalekin (bertikalki osatutako enpresekin edo industria-barruti kooperatiboekin) batera, beste batzuk sortu dira, hala nola enpresa handien inguruan egituratutako enpresa-taldeak edo enpresa-sareak, eta industria-barruti hierarkikoak; nagusiki, enpresa handi baten edo hainbaten mendean dauden enpresa txikiak eta ertainek eratzen dituzte

baina, hala ere, bereizi egin ditzakegu oraindik. Batetik, Ipar Amerikako enpresa askoren bereizgarria da esperientzia historiko handia bildu izana azken hamarkadetan nazioarteko merkatuetan sartuz, eta balio-katea osatzen duten hainbat jarduera munduko hainbat lekutan kokatu izana; horri esker, urruneko eragiketak kudeatzeko behar den antolaketa gaitasun egokienaz jabetu dira, eta elkartutako enpresen sare gisara jarduten dute, sistemak bere osotasunean ustiatzeko haien abantailak. Beren osotasunean edo neurri handi batean, enpresa nagusiarenak dira filial gehienak, eta, horren ondorioz, errazagoa izan da prozesua, eta harreman hierarkikoak sortu dira.

Bestetik, Japoniako enpresen herentzia administratiboa oso ezberdina da Ipar Amerikako enpresenaren aldean, eta estrategia tradizionala

da haien bereizgarria: neurri handi batean Japonian bertan kokatuta dauden aktiboak eta baliabideak erabiliz saiatzen dira nazioarteko merkatuak zerbitzatzeko. Enpresok esperientzia handia dute elkarlanean eta, horri esker, funtsezko gaitasun batez jabetu dira: lankidetzaren harremanak kudeatzeko gaitasunaz.

Enpresen osara lehen bezain bertikala ez denez eta balioa sortzeko katean oinarritzeko diren hainbat jarduera beste eragile batzuen esku daudenez, beste bazkideekiko harremanak hobeto kudeatzera ere behartuta daude enpresak. Alde horretatik, Ipar Amerikako enpresek epe motzeko kontratuak egiten dituzte hornitzaileekin eta, kalitate-mailarekin edo prezioarekin ados ez badaude, aldatu egiten dituzte kontratuak. Japoniar fabrikatzaileak, berriz, ez daude Ipar Amerikakoak bezain bertikalki osatuta, eta haien hornitzaileen kopurua nabarmenki txikiagoa da; epe luzeko lankidetzaren harremanak ezartzen dituzte, eta akzioen partaidetzen trukean, teknikarien eta are zuzendarien trukean eta teknologiari eta kostuei buruzko informazioaren trukean oinarritzen dira harremanok.

Egungo enpresa-taldeak

Etengabe sortzen ari dira sozietate-taldeak, eta gero eta interes handiagoa pizten dute ekonomisten, kontularien, legelarien, politikarien eta kudeaketan aritzen diren langileen artean. Izan ere, enpresak antolatze modurik esanguratsuenetakoa da hori gaur egun, bai ikuspegi kuantitatibotik, bai garapen ekonomikoan duen garrantziaren ikuspegitik -2006an, BPGren % 23 osatu zuten finantza-aktiboak eskuratze-

híbrido pero, aún así, podemos diferenciarlo. Muchas de las empresas norteamericanas, caracterizadas por su experiencia histórica en la entrada a mercados internacionales durante las últimas décadas, han situado varias de las actividades de la cadena de valor en diferentes partes del mundo, adquiriendo la competencia organizativa necesaria y más óptima para gestionar sus operaciones lejanas, funcionando como una red de empresas unidas con el fin de explotar sus ventajas en lo que se refiere al sistema en su conjunto. El hecho de que la inmensa mayoría de estas filiales sean total o mayoritariamente propiedad de la empresa matriz ha facilitado el proceso, dando lugar a unas relaciones jerárquicas.

Por otro lado tenemos a las empresas japonesas, que cuentan con una herencia administrativa muy diferente. Se caracterizan porque su estrategia tradicional ha sido la de servir a los mercados internacionales con activos y recursos situados en gran medida en Japón y tienen una gran experiencia en la colaboración mutua, lo que les proporciona una competencia esencial en la gestión de las relaciones de colaboración.

La reducción en el grado de integración vertical de las empresas y el desplazamiento de actividades básicas de las cadenas de creación de valor a otros agentes obliga también a coordinar mejor las relaciones con los otros socios. Las empresas de origen norteamericano usan contratos a corto plazo con sus proveedores, cambiando su contratación si no están contentas con el nivel de calidad o con el precio. En cambio los fabricantes nipones están menos integrados verticalmente que los norteamericanos, pero disponen de un número de proveedores sustancialmente más bajo con los que desarrollan relaciones de cooperación a largo plazo, cimentadas por el intercambio de participaciones accionariales, personal técnico e incluso directivo y de información sobre tecnología y costes.

Los grupos empresariales actuales

Estos grupos de sociedades que se van creando continuamente suscitan cada vez más el interés de economistas, contables, juristas, políticos y profesionales de la gestión. Este interés se justifica por ser actualmente una de las formas empresariales más importantes, tanto desde un punto de vista cuantitativo como por su relevancia en el desarrollo económico (las operaciones de adquisición de activos

Junto a formas tradicionales de empresa (la gran empresa verticalmente integrada o los distritos industriales cooperativos), aparecen otras como los grupos o redes de empresas formados en torno a grandes empresas y los distritos industriales jerárquicos, compuestos mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas dependientes de una o varias empresas grandes

ko eragiketek-, bai konplexutasunaren ikuspegitik. Azken batean, enpresa-taldeek konbinatu egiten dituzte egitura malguaren abantailak -zuzenbidearen ikuspegitik independenteak diren unitateen multzoak dira- eta hainbat funtzio zentralizatzearen abantailak.

Enpresa moderna antolatzeko teknikatzen hartzen da sozietate-taldea, enpresak banaka edo sozietatetan antolatzeko eredu tradizionalen ordezkioa da, eta enpresak hazteko estrategia berria: beste eragile ekonomiko batzuen kontrolaz jabetuz, enpresak «kanpora» hazteko estrategia berria. Sistema hori ez da enpresak metatzeko prozesu baten emaitza bakarrik; aitzitik, enpresa baten jardueren metaketa desegiteko prozesu baten emaitza ere bada, eta metaketa desegiteko arrazoia izan daiteke enpresa oso handitu izana edo, espezializazioa edo sakabaketa geografikoa dela medio, sozietate bereziak sortzeko beharria izatea enpresak, unitate ekonomiko eta erabakitzeko unitate bakar bat izateari utzi gabe. Horrexegatik, hainbatetan, «metaketaren deszentralizaziotzat» hartu izan dira enpresa-taldeak. Enpresak antolatzeko modurik ohikoena dira gaur egun herrialde garatu gehienetan, abantaila bat baitute: osatzen dituzten enpresen independentzia juridikoa-ri eusten diote, enpresek bat egiten dutenean ez bezala. Bitxia bada ere, ezaugarri horrek tirabira sortzen du, halaber, batasun ekonomikoaren eta aniztasun juridikoaren artean, eta horixe da fenomeno honek sortzen dituen arazo gehien jatorria eta, aldi berean, taldearen nagusitasun funtzionalaren eta haren zabalkunde handiaren arrazoia; izan ere, enpresa-taldeek malgutasun handiagoz aurre egin diezaiekete ekonomia-munduko behar berriei.

«Zuzendaritza ekonomiko bateratua» da sozietate-taldeen ezaugarri bereizgarria, eta subjektu batek egiten du zuzendaritza-lan hori, taldeko kide guztien interes komunei erantzuteko. Taldeak sailkatzeko modurik ohikoenetako batek taldeak sortzeko erabiltzen diren mekanismoak bereizten ditu: taldeek finantza-oinarria duten, kontratu batean oinarritzen diren edo pertsonengan oinarritzen diren. Finantza-oinarria duten taldeak beste sozietate batzuen kapitalean parte hartuz sortzen dira. Kontratu batean oinarritzen diren taldeak, berriz, harreman juridikoetatik eta tratu-harremanetatik sortzen dira, eta, funtsean, hitzartzen dituzten itunetan eta konpromisoetan oinarritzen da taldeko sozietateen zuzendaritza ekonomikoaren batasuna. Azkenik, pertsonengan oinarritzen diren taldeen bereizgarria hau da: taldeko sozietateen zuzendaritza bateratuaren osara taldeko sozietateen administrazio-organoen osaratik dator.

Bada enpresa-taldeak sailkatzeko beste modu bat ere, zer enpresa mota eratzen duten kontuan hartuta. Alde batetik, enpresen arteko aliantzak ditugu: bi sozietatek edo gehiagok (sozietate nagusiek) sortzen dituzten sozietate berriak dira, eta, nortasun juridiko independentea badute ere, enpresa-jabeek lehiatzeko erabiltzen dituzten estrategien

financieros alcanzaron en 2006 el 23% del PIB), como por su complejidad. Los grupos de sociedades permiten combinar las ventajas de una estructura flexible (conjunto de unidades jurídicamente independientes) con las derivadas de centralizar algunas funciones.

El grupo de sociedades se percibe como una técnica de organización de la empresa moderna, alternativa a los tradicionales modelos de empresa individual y societaria, que surge como una nueva forma de estrategia de crecimiento «externo» de las empresas a través de la adquisición del control de otros operadores económicos. Este sistema no se presenta como el resultado único de un proceso de concentración empresarial, sino también como el resultado de un proceso de desconcentración de actividades de una empresa que se hizo muy grande o que, por razones de especialización o dispersión geográfica, requiere la creación de empresas societarias separadas, sin que por ello deje de constituir una unidad económica y de decisión. Por esta misma razón, en algunas ocasiones se ha descrito el grupo como un fenómeno de la «descentralización de la concentración» y constituye en la actualidad la forma de organización más frecuente en la mayoría de los países desarrollados, dado que presenta la ventaja de conservar la independencia jurídica, a diferencia de lo que ocurre con las fusiones. Paradójicamente, esta característica produce una inevitable tensión entre la unidad económica y la pluralidad jurídica, dado que éste es el origen de la mayor parte de los problemas que este fenómeno genera y representa, a su vez, la causa de la superioridad funcional del grupo y de su gran difusión, ya que les permite moverse con mayor flexibilidad frente a las nuevas necesidades de la vida económica.

El rasgo más característico de los grupos de sociedades es el referente a la «dirección económica unitaria» ejercida por un sujeto con la finalidad de satisfacer los intereses comunes a todos los miembros del grupo. Una de las clasificaciones más frecuentes de los grupos diferencia a éstos atendiendo a la naturaleza del mecanismo utilizado para su creación, distinguiendo entre grupos de base financiera, grupos de base contractual y grupos de base personal. Los grupos de base financiera son los creados a través de las participaciones en el capital de otras sociedades; en cambio los grupos de base contractual son creados a partir de lazos de naturaleza jurídico-negociante, donde la unidad de dirección económica de las sociedades que los integran se apoya fundamentalmente en los pactos y compromisos adquiridos. Por último, los grupos de base personal se caracterizan porque la dirección unitaria de las sociedades componentes no es sino el resultado de la coincidencia o identidad en la composición de los órganos de administración de las distintas sociedades de grupo.

Otra manera de clasificar los grupos empresariales es la modalidad bajo la que se concretan. Existen las alianzas empresariales que consisten en

mendean dago haien jarduna. Alde horretatik, bi konpainia elkartzeko arrazoa da alderdien arteko konpromisoa teknologia eskualdatu, gaiz hornitu edo produktuak banatzeko hitzarmen bat sinatzeko konpromisoaz harago dagoela; alegia, egiaz, negozio berriak behar bezala funtzionatzeko funtsezko beste eskakizun batzuei erantzun nahi diete sozietateek. Beste alde batetik, merkataritzaren alorrean batez ere, partzuergoak ditugu. Lankidetzaren formulen bidez, hainbat enpresak sozietate berri bat sortzen dute, jarduera bat elkarrekin aurrera eramateko eta, bide horretan, merkatu berriak aztertzeke eta partzuergo osatzen duten enpresak sustatu, finantzatu eta merkaturatzeko; betiere, bazkide bakoitzak bere independentzia juridikoari eutsiz.

Azkenik, enpresen bat-egiteak eta erosketak ditugu, eta enpresek bat eginez edo enpresa batek beste bat xurgatuz gauzatzen dira. Enpresa batek beste bat xurgatzen duenean, bietako bat desagertu egiten da, eta bizirik irauten duenak bere izenari eta egitura administratiboari eusten die eta, kanpo-finantzazioa edo bere baliabideak erabiliz, kapitala handitzen du. Enpresek bat egiten dutenean, berriz, beste enpresa bat sortzen da, negoziazioaren eta beste bi enpresak desagertzearen ondorioz, eta enpresa berriak bere gain hartzen ditu desagertzen diren enpresen eskubideak eta betebeharrak, eta haien ondarea bateratzen du; hartara, indarrak batuz, bat egiten duten enpresak saia daitezke beren kabuz hainbesteko eraginkortasunez lortu ezingo lituzketen helburuak lortzen.

Enpresa-taldeei buruzko araudia

Zuzenbidearen ikuspegitik, enpresa-taldearen kontzeptua ezberdina da herrialde batzuetan eta besteetan, eta are herrialde baten barneko eskualde batzuetan eta besteetan, zuzenbidearen zer esparru hartzen dugun kontuan.

Espainiakoak ez ezik, nazioarteko ebidentziak (Alemaniakoak eta Portugalgoak izan ezik) adierazten du ez dagoela enpresa mota berezi hau behar adina eta egokiro arautzeko erregimen juridikorik. Halere, herrialdeetako eta are Europako Erkidegoko antolamendu juridikoak aurrera egiten saiatu dira, eta, alde horretatik, aipatzekoa da Winter txostena: Europako legelari talde batek prestatu zuen, eta Europako esparruan merkataritza-sozietateak arautzeko jarraibideak ezartzen ditu.

Aipatutako txostenak dioenez, sozietate-taldearen erregimen juridikoa aztertzeke, ezinbestekoa da gardentasun-printzipioaz eta taldearen bar-

una nueva sociedad creada por dos o más sociedades (padres o matrices) que, aunque con personalidad jurídica independiente, desarrolla una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias. Las razones para que dos firmas se asocien obedecen a que el compromiso entre las partes va más allá de firmar un simple acuerdo de transferencia de tecnología, de aprovisionamiento o de distribución; en realidad se busca resolver otros requerimientos fundamentales para la correcta operación del nuevo negocio. También tenemos sobre todo en el ámbito comercial a los consorcios que se concretan mediante fórmulas de cooperación en las que una serie de empresas buscan desarrollar una actividad conjunta, por medio de una nueva sociedad encargada de estudiar nuevos mercados, así como promocionar, financiar y comercializar al conjunto de empresas, manteniendo cada socio su independencia jurídica.

Por último están las fusiones y adquisiciones de empresas, que se concretan mediante absorciones o fusiones. En las absorciones, una de las empresas desaparece y la que subsiste conserva el nombre y su estructura administrativa, aumentando su capital basándose en financiación externa o con recursos propios. En cambio en las fusiones, surge una tercera empresa como resultado de la negociación y desaparición de las otras dos; esta nueva empresa asume los derechos y las obligaciones de las empresas que se disuelven y las cuales formarán un patrimonio unitario. De esta manera, uniendo sus fuerzas podrán perseguir objetivos que por sí solas no podrían lograr con la misma eficacia y eficiencia.

La regulación de los grupos empresariales

El concepto de grupo de sociedades desde la perspectiva del Derecho, difiere entre los distintos países e incluso dentro de un mismo país en función de la parcela del derecho que se tenga en cuenta.

Así, la evidencia española y la internacional (con la excepción de Alemania y Portugal), reflejan la ausencia de un régimen jurídico suficiente y adecuado de esta forma singular de empresas. Sin embargo, los distintos ordenamientos jurídicos nacionales, e incluso comunitarios, han tratado de avanzar en este sentido. Cabe mencionar el informe Winter, elaborado por un equipo de juristas europeos, en el que se fijan las pautas para la regulación de las sociedades mercantiles en el ámbito europeo.

El mencionado informe señala que a la hora de contemplar el régimen jurídico de los grupos de sociedades es imprescindible hacer alusión al principio de transparencia y al equili-

El informe Winter aborda, entre otras cuestiones, los instrumentos de creación del derecho societario, las prácticas de buen gobierno corporativo, los grupos y pirámides societarias, la movilidad de las sociedades en la UE y los procesos de reestructuración

neko interesen arteko orekaz aritzea, eta sozietate-taldeen eta gobernamendu korporatiboaren arteko harremana nabarmentzea.

Espanian, epe motzean, legediak ez du ematen sozietate-taldeen kontzeptu bakarra, fenomeno hau bateratuta arautzeko. Epe motzean, ez dirudi Europar Batasunak ere taldeei buruzko araudirik onar dezakeenik, EBko kide diren estatu guztiak lotuko dituen. Hori dela eta, ez dago esparru juridiko egokirik sozietate-taldeak ekonomia-arloan bateratuta zuzentzeko.

Gaur egun, Espainiako antolamenduak (16/2007 Legeak edo Merkataritza Kodearen Erreforma onartzeko Legeak) xedatzen du sozietate-talde bat sortzen dela sozietate batek, zuzenean edo zeharka, beste baten edo hainbaten kontrola duenean edo izan dezakeenean. Hain zuzen ere, kontrola dagoela susmarazten duten hainbat zantzu aipatzen ditu Merkataritza Kodeak; hala nola, sozietate bat boto-eskubide gehien jabe izatea eta administrazio-organoko kide gehienak izendatzeko edo kargutik kentzeko ahalmena izatea.

Azpimarratzekoa da sozietate-taldeen legeko definizio bakarra dagoela merkataritza- eta kontabilitate-zuzenbidearen alorrean eta, berrikiago, balio-merkatuaren zuzenbidearen alorrean; zehazki, Merkataritza Kodeko 42. artikuluan jasotakoa (talde bertikalei eta mendekoei buruzkoan). 16/2007 Legeko 42. artikulua kontuak bateratzeko betebeharrak ezartzeko arautzat hartzen badugu, ez dirudi eztabaida handia piztuko duenik erreformak, oso argia baita. Aitzitik, ezin dugu gauza bera esan Balio Merkatuari buruzko Legearen 4. artikuluan egin behar izan den aldaketari buruz, mugatu egiten baitu aipatutako legeak sozietate-taldeei buruz ematen zuen kontzeptua.

Espanian, merkataritza-legediak ez ezik, zerga-zuzenbideak ere onartu du erakunde berezituak direla sozietate-taldeak, baina, nahiz eta hurbiltze bat badagoen zerga- eta merkataritza-zuzenbidearen artean, ez da lortu taldeen kontzeptua bat eta bera izatea: zerga-zuzenbidearen kontzeptua askoz ere mugatuagoa da merkataritza- eta kontabilitate-zuzenbidearen kontzeptua baino. Gainera, bada taldeen kontzeptuaren inguruko heterogeneotasunari are ziurgabetasun handiagoa ematen dion egitate bat: zer zerga mota aztertzen dugun, aldeak daude zerga-zuzenbidearen barnean sozietate-taldearen kontzeptuari dagokionez.

Zerga-zuzenbidearen esparruan gertatzen denaren antzeko zerbait gertatzen da lan-zuzenbidearen esparruan: enpresa-taldearen kontzeptua ezberdina da, gai kolektiboak (hitzarmenak negoziatzeaz, ordezkari-organoko osatzeaz) ari garen, banakako gaiez (lekualdaketez, antzinateasunaz eta abarrez) ari garen, prozesuei buruzko gaiez (legitimazioaz, egintzen preskripzioaz eta abarrez) ari garen edo arau-hauste administratiboak (erantzukizunaz, berrerortzeaz eta abarrez) ari garen kontuan hartuta.

brio de intereses en el seno de grupo, poniendo de relieve la conexión existente entre los grupos de sociedades y el gobierno corporativo.

En España, a corto plazo, la vía legislativa no ofrece un concepto único de grupo de sociedades que permita la regulación unitaria de este fenómeno. A corto plazo, tampoco parece posible que la Unión Europea apruebe una regulación sobre los grupos, que sea vinculante para todos los Estados miembros, por lo que los grupos no encuentran un espacio jurídico adecuado para el ejercicio de la dirección económica unificada.

Actualmente el ordenamiento español (Ley 16/2007 o Ley de Reforma del Código de Comercio) reconoce que existe grupo cuando una sociedad ostente o pueda ostentar, directa o indirectamente el control de otra u otras. El Código de Comercio recoge una serie de indicios que presumen la existencia de control (poseer la mayoría de los derechos de voto, tener la facultad de nombrar o destituir a la mayoría de los miembros del órgano de administración).

Es importante resaltar, que en el ámbito del derecho mercantil, contable y, recientemente, en el referente al Mercado de Valores, existe una única definición legal de grupo de sociedades contenida en el artículo 42 del Código de Comercio (grupos verticales y subordinados). Si concebimos el artículo 42 de la Ley 16/2007 como una norma dirigida a determinar la obligación de consolidar cuentas, parece que la claridad derivada de la reforma no suscitará excesivo debate. No cabe decir lo mismo de la modificación que ha tenido que introducirse en el artículo 4 de la Ley del Mercado de Valores, cuyo efecto será el de restringir el concepto de grupo de sociedades que se contenía en la misma.

Además de la legislación mercantil, en España el Derecho fiscal también ha reconocido al grupo de sociedades como una entidad diferenciada, y aunque existe una aproximación entre el Derecho fiscal y el mercantil, no se ha conseguido una coincidencia en el concepto de grupo, siendo el concepto fiscal de grupo mucho más restringido que el concepto mercantil y contable. Por otro lado, otro hecho que introduce más incertidumbre a la heterogeneidad existente en cuanto al concepto de grupo, es el referente a las divergencias existentes en el concepto de grupo de sociedades dentro del Derecho fiscal según el tipo de impuesto analizado.

Algo parecido al Derecho fiscal ocurre con el Derecho del trabajo, en el que se observa que la conceptualización del grupo empresarial varía en función de si se trata de temas colectivos (negociación de convenios, constitución de órganos representativos), temas individuales (traslados, antigüedad,...etc.), de temas procesales (legitimación, prescripción de acciones, etc.) o de infracciones administrativas (responsabilidad, reincidencias,..etc.).

El concepto de grupo considerado en estos temas, pese a su relativa heterogeneidad, posee como denominador común la exclusiva contemplación

Esan bezala, taldeen kontzeptua nahiko heterogeneoa da alor haue-
tan, baina, hala ere, badute izendatzaile komunik: mendeko, bertikal
edo hierarkikotzat bakarrik hartzen dituzte enpresa-taldeak. Hala eta
guztiz ere, enpresa-talde koordinatu edo horizontalak ere onar ditza-
ke zuzenbideak. Taldeak osatzen dituzten enpresen arteko harremana
berdintasunezkoa da haietan, hala nola aldi baterako enpresa elkarte-
etan eta ekonomia-intereseko elkarteetan. Lanaren eta Gizarte
Segurantzaren zuzenbidearen ikuspegitik, hainbat auzi nagusi plan-
teatzen dituzte enpresa-taldeak, enpresa-taldeen legezko tratamen-
dua bateratua ez delako eta arauzko erreferentzia urriak daudelako,
baina ebatzi egin daitezke, fenomeno honi buruzko araudi bateratua
xedatuz alor horretan edo enpresa-taldeak berariaz aipatuz haiekin
lotura duten erakunde juridikoak arautzean.

Enpresa-taldeetako erakundearen interesak

Antolamendu juridikoaren arabera, enpresa mota bereziak dira sozieta-
te-taldeak: ez dute ezeztatzen haiek osatzen dituzten erakundearen nor-
tasun juridikoa, baina partaideek buru den erakundearen esku uzten
dituzte enpresari buruzko erabaki asko. Hain zuzen ere, ezaugarri hori
da sozietate-taldeen konplexutasunaren eta arazoaren iturburua, taldeko
kide diren sozietateak ezin baitira izan jokabide jakin baten erantzule
bakar. Bestalde, taldeko kidearen interesen arteko gatazka ere eragin
dezake zenbait eskubide-subjektuko enpresa bat osatzeak.

Taldearen (batasunaren) interesa erakunde nagusiaren interesaren
araberakoa bada (hau da, elkartutako sozietateen interesak kontuan

Gaur egun, legezko eskakizunek ez dituzte konpontzen kontabilitatea bateratzeko arazoak, informazio erantsia aurkeztu beharra baino ez baitute ezartzen, eta ekonomia- eta finantza-gaien analisisa desitxura baitezake horrek

hartu gabe, erakunde nagusiak finkatzen badi-
tu taldea osatzen duten sozietateen jokabidea-
ren jarraibideak), interesen arteko gatazka piz-
ten da, eta sozietate-taldeen zuzenbidearen
muina da gatazka horiek konpontzea.

Era berean, taldeko sozietateen ondarearen
egitura eralda dezake zuzendaritza bateratuak;
izan ere, ekonomia- eta finantza-politika
komuna ezartzen bada, enpresa-taldearen
ondare orokorra osatuko balu bezala kudea-
tzen da enpresa bakoitzaren ondarea. Kalte-
galera larriak eragin diezazkieke horrek har-
tzekodunei eta taldea osatzen duen sozietatearen baten gainerako
interes-taldeei: taldeko sozietate baten mesedetan, beste baten onda-
reari kalte egiteko moduan erabil dezake zuzendaritza bateratua
hartaz arduratzen den sozietateak, eta horrek eragin dezake sozieta-
teak enpresako interes-taldeekin hitzartutako betebeharrak eta kon-
promisoak ezin betetzea.

de los grupos de empresas por subordinación, verticales o jerárquicos. Sin embargo, en la realidad jurídica también son admisibles los grupos de empresas por coordinación u horizontales, en los que la relación entre las empresas integrantes se da en un plano de igualdad, como es el caso de las asociaciones temporales de empresas o las agrupaciones de interés económico. Las principales incógnitas que plantea el fenómeno de los grupos de empresas desde la perspectiva del Derecho del trabajo y de la Seguridad Social, derivadas de la ausencia de un tratamiento legal unitario de los grupos de empresas y de la escasez de referencias normativas, podrían solucionarse incorporando una regulación unitaria de este fenómeno en esta disciplina o haciendo una mención expresa al mismo a propósito de la regulación de las instituciones jurídicas con las que se relaciona.

Los diferentes intereses de las entidades de los grupos empresariales

En el ordenamiento jurídico, el grupo de sociedades constituye una modalidad singular de empresa que no suprime la identidad jurídica de sus componentes, aunque sí ceden un buen número de decisiones empresariales a la entidad cabecera. Esta característica es la fuente de complejidad y de problemas de la figura de grupo de sociedades, ya que las sociedades pertenecientes al grupo no podrán ser responsables únicos de una determinada conducta. La condición de empresa articulada mediante diversos sujetos de Derecho puede ser también fuente de conflictos de intereses entre los integrantes del grupo.

En el caso particular de que el interés del grupo como unidad responda al interés de la entidad dominante, esto es, ser responsable de marcar la pauta de comportamiento de las sociedades integrantes de éste, y que no responda al conjunto de intereses de las distintas sociedades agrupadas, se dará un conflicto de intereses, cuya resolución viene a constituir el núcleo del Derecho de los grupos de sociedades.

El ejercicio de la dirección unitaria puede producir, a su vez, una alteración en la estructura patrimonial de la sociedad de grupo, cuando la dirección unitaria se traduzca en la aplicación de una política económica y financiera común, de forma que el patrimonio de cada empresa se gestiona como un patrimonio global de la empresa-grupo. Este comportamiento puede dar lugar a un perjuicio y daño económico importante, para los acreedores y para el resto de *stakeholders* de alguna de las sociedades componentes de grupo, cuando la sociedad que ejerce el poder de dirección unitaria utiliza este poder para dañar el patrimonio de esta sociedad de grupo en beneficio de otra, de manera que la sociedad en cuestión puede devengar en incapacidad para cumplir con sus obligaciones y compromisos pactados con los distintos grupos de interés de la empresa (*stakeholders*).

Actualmente los requisitos legales no solucionan los problemas de consolidación contable, pues establecen la presentación de una mera información agregada que puede distorsionar el análisis económico-financiero

Gobernamendu korporatiboaren beste aurpegia: *tunnelling*, zergak ordaintzea saihestea eta merkatuaren gaineko aginpidea

Enpresa-taldeak sortzeko arrazoia izan daiteke eraginkortasuna lortu nahia eta inbertitzaileei segurtasuna eta babesa eman nahia merkatuetan, baina honako hau ere izan daiteke: akzio-gutxiengodunen eta Estatuaren nolanhiko kontrola saihestea, eta legediaren sakabanaketaz baliatzea. Eraginkortasuna lortu nahiarekin baino gehiago, etekin «pribatuak» lortu, zergak ordaintzea saihestu eta merkatuaren gaineko aginpidez abusatu nahiarekin lotuta dago arrazoi hori.

A priori, piramide-taldeetan, oso baldintza onak daude kontrola duten jabeek *tunneling*-estrategiak garatzeko (aktiboak eta etekinak enpresatik kanpora eramanez akzio-gutxiengodunak desjabetzea, kontrola duten akziodunen mesedetan), emaitza txarren eragina txikiagotzeko eta emaitza onen (ekonomikoak zein bestelakoak) eragina areagotzeko.

Zergak ordaintzea saihesteari dagokionez, berriz, enpresek eta industrietan errentagarritasun-tasa ezberdina badute eta hainbat zerga-hobari erabil badituzkete taldeen bidez, bi aukera dituzte taldeen gaineko kontrola duten akziodunek: zer kutzako fluxuren gainean duten eskubidea, fluxu haien zergapetze efektiboa murriztu dezakete, zerga-hobariak piramidean gorenean dauden enpresetara aldatuz, edo piramidea berrantola dezakete, zerga-hobari hobeak dituzten enpresak piramidearen goiko aldean geratzeko moduan. Zerga-ordainketa efektiboa desberdina bada sektore batzuetan eta besteetan, transferentzia-prezioak edo beste mekanismo batzuk erabiliz, errentak alde

Kontrola duten akziodunek errentak desjabetzeko erabilizten dituzte piramide-taldeak, gutxiengodunen kaltean

batera eramanez daitezke, presio fiskal handiagoa duten enpresa subsidiarioetatik presio fiskal txikiagoa duten enpresetara.

Azkenik, merkatuaren gaineko aginpidea erabilitzeari dagokionez, nahiko kapital zati txikia izan arren, erabakitze aginpidea metatzeko kontrol-egiturak sortzen dituzte enpresa-taldek.

Taldeen bereizgarria da enpresen arteko batasuna eta aniztasun juridikoa konbinatzen dutela, eta, partaideek beren nortasun juridikoari eusten badiote ere, beren autonomia ekonomikoa murrizten dute kideek, enpresaren gaineko ahalmenak kontrola duten akziodunen esku uzteko. Ondorio larriak ditu horrek gobernamendu korporatiboaren ikuspegitik; izan ere, opakuak eta ilunak izan nahian, egitura konplexua eratzen badute sozietate-taldek, zaila da akzio-gutxiengodunek, kontsumitzaileek eta, oro har, gizarteak agintearen benetako bilbea argitzea.

La otra cara del gobierno corporativo: *tunnelling*, evasión de impuestos y poder de mercado

La creación de grupos empresariales puede ser debida a razones de búsqueda de eficiencia y de seguridad y protección a los inversores en los mercados, pero también a eludir toda forma de control de los accionistas minoritarios y del Estado y a aprovecharse de la dispersión legal existente. Razones que más que con la búsqueda de eficiencia tienen que ver con la obtención de beneficios «privados», la evasión de impuestos y el ejercicio abusivo del poder de mercado.

A priori, los grupos piramidales crean unas condiciones muy favorables para que los propietarios que ejercen el control desarrollen estrategias *tunneling* (expropiación de los accionistas minoritarios a través de las transferencias de activos y beneficios fuera de la empresa, a favor de los accionistas controladores) para minimizar su sensibilidad ante resultados negativos, así como para maximizar su sensibilidad a los resultados positivos (económicos o no).

Con respecto a la evasión de impuestos, en entornos donde las empresas e industrias presentan diferentes tasas de rentabilidad y pueden acogerse a distintos beneficios fiscales, a través del grupo, el accionista que mantiene el control tiene la posibilidad de reducir la imposición efectiva que finalmente soporta sobre los flujos de caja a los que tiene derecho, desplazando los beneficios fiscales hacia las empresas situadas más arriba en la pirámide, o puede reorganizar la pirámide de manera que las empresas con unos beneficios fiscales más generosos queden colocadas en la parte alta. Cuando la tributación efectiva es diferente en unos sectores u otros, a través de precios de transferencia o de otros mecanismos es posible transferir rentas lateralmente desde las subsidiarias que soportan mayor presión fiscal efectiva hacia las de menor presión fiscal efectiva.

Por último, y con respecto al ejercicio de poder de mercado, los grupos de empresa crean estructuras de control que permiten concentrar poder de decisión con una fracción de capital relativamente pequeña. El grupo se caracteriza por combinar una unidad empresarial junto con una pluralidad jurídica y aunque sus miembros mantienen su personalidad jurídica propia, reducen su autonomía económica para ceder al accionista de control las facultades en materia empresarial. Este hecho tiene implicaciones importantes desde el punto de vista de gobierno corporativo, ya que si los grupos de sociedades adoptan una estructura compleja, buscando una opacidad, y una ausencia de transparencia, es difícil desenmascarar la trama real de poder por los accionistas minoritarios, los consumidores y la sociedad en general.

Los grupos piramidales se utilizan como mecanismos de expropiación de rentas por parte de los accionistas controladores en detrimento de los minoristas

Kontrol-arazoei aurre egiteko zenbait gomendio

Hona aipatutako arazo juridikoak arintzeko zenbait gomendio:

- Taldeko kontratuaren bidez, taldeek beren burua arautu beharra ezarri behar da. Espainiako zuzenbidearen esparruan, argi eta garbi dago zilegi dela kontratu hori, eta hauek dira haren helburuak:
 1. Taldeen barnean zuzendaritza-lana egiteko aginpidea mugatzea eta taldeen interesa ezartzea.
 2. Taldea osatzen duten sozietateetako bazkideak babesteko neurriak finkatzea, ondare eta informazio bidezkoak.
 3. Jarraibide zehatzak ezartzea taldea osatzen duten sozietateetako administratzaileei, administratzen duten sozietatearekin dituzten betebeharreri eta interes-taldeekin (hartzekodunekin, langileekin, bezeroekin, akziodunekin) dituzten konpromiso-ei buruzkoak batez ere.
- Jendarteratu egin behar da taldeko kontratua, notario-eskritura publiko baten bidez eta, beharrezkoa bada, Merkataritza Erregistroan inskribatuz.

Korporazio transnacional nagusien bila-kaerari erreparatzen badiogu, ikusten da etengabe bihurtu direla gero eta nazioartekoago, baina prozesu horren intentsitatea korporazioen tamainaren alderantzizkoa dela; izan ere, teknologia helduarekin zerikusia duten jarduerak garrantzi handia dute enpresarik handienetan

Aipatzekoa da, inbertitzea erabakitzen dutenean, merkatuari begiratzeko estrategiari ematen diotela lehentasuna munduko enpresa-taldeek, baina ekoizpen- eta merkaturatze-sistema orokor integratuak garatzeko joera dutela. Hartara, balioa sortzeko munduko katearen alor batean espezializa daitezke filialak, edo nazioarteko banaketa- eta ekoizpen-sare orokorren nodo bihurtu daitezke, katearen maila bakoitzaren abantailak eta sare osoaren abantailak aprobetxatuz.

Horrela, eduki teknologiko handiko industrietan beraien abantaila bere langileen prestakuntzan datzan bezala, teknologia heldu samarreko jarduerak duten enpresetan edo soldata txikiak dituztenetan, horien abantaila eskalako ekonomiek sortzen dituzten aurrezkiak eta sinergiak litzateke eta teknologiaren ikuspegitik oso helduak diren enpresetan lehengaiak eskuratzeko erraztasuna.

Algunas recomendaciones para afrontar el problema de control

Algunas recomendaciones que podrían mitigar los problemas jurídicos planteados serían:

- Instaurar la autorregulación del grupo, a través de la figura del «contrato de grupo», cuya licitud resulta nítida en el marco del Derecho español. Dicho contrato debe:
 1. Establecer límites al poder de dirección en su seno y el interés del grupo.
 2. Fijar medidas de protección, patrimoniales e informativas, para los socios de las sociedades que lo componen.
 3. Fijar pautas concretas de actuación a los administradores de las sociedades integrantes del grupo, sobre todo, en cuanto a sus deberes respecto de la sociedad que administran y respecto a sus compromisos con los distintos grupos de interés o *stakeholders*: acreedores, trabajadores, clientes, accionistas.
- El contrato de grupo debería hacerse público, a través, de una escritura pública notarial y, en su caso, mediante su inscripción en el Registro Mercantil.

Hay que señalar que las decisiones de inversión de los grupos empresariales mundiales priorizan la estrategia de orientación al mercado, aunque tienden a desarrollar sistemas integrados globales de producción y comercialización. De esta forma las filiales pueden especializarse en un segmento de la cadena mundial de valor o integrarse como un nodo de la red global de distribución y producción internacional y aprovechar las distintas ventajas de cada segmento de la cadena y de la red como un todo.

Así, de la misma manera que en las industrias de alto contenido tecnológico su ventaja reside en la cualificación de su mano de obra, en las empresas con actividades de tecnología relativamente madura o con salarios bajos, podría ser los ahorros y sinergias que producen las economías de escala y en las empresas tecnológicamente muy maduras la facilidad de acceso a materias primas.

Del análisis de la evolución de las mayores corporaciones transnacionales se observa que aunque su grado de internacionalización haya aumentado de forma continuada, la intensidad de este proceso es inverso al tamaño de las corporaciones, debido al alto peso que entre las empresas más grandes tienen las relacionadas con actividades tecnológicamente maduras