

CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

C/ Viriato, 52
28010 MADRID

C/ Gran de Gràcia, 171
08012 BARCELONA

C/ Alboraya, 23
46010 VALENCIA

C/ Ponzano, 15
28010 MADRID

www.cef.es

902 88 89 90

info@cef.es

DIRECTOR:
Roque de las Heras Miguel
(Economista)

COORDINADORES:
M.^a José Leza Angulo
(Abogada. Máster en Tributación)
Sotero Amador Fernández
(Economista. Máster en Dirección
Económico-Financiera)

CONSEJO ASESOR:

TRIBUTACIÓN:

- Roberto Alonso Alonso
(Inspector de Hacienda del Estado)
- Inocente Altozano Ferragut
(Delegado especial de la AEAT en Valencia)
- José Díaz Delgado
(Presidente de la Sala Contencioso-Administrativo de Valencia)
- Antonio Longas Lafuente
(Vocal del Tribunal Económico-Administrativo Regional de Madrid)
- Carmelo Lozano Serrano
(Catedrático de Derecho Financiero y Tributario)
- Francisco José Palacio Ruiz de Azagra
(Inspector de Hacienda del Estado)
- Carlos Palao Taboada
(Catedrático de Derecho Financiero y Tributario)
- Vicente Rambla Momplet
(Inspector de Hacienda del Estado)
- Andrés Sánchez Pedroche
(Profesor Titular de Derecho Financiero y Tributario)
- Eduardo Sanz Gadea
(Inspector de Hacienda del Estado)
- María Teresa Soler Roch
(Catedrática de Derecho Financiero y Tributario)

CONTABILIDAD:

- Concepción Burgos García
(Profesora del CEF)
- Inocencio Carazo González
(Socio Director de Carazo & Guillaumot Auditores)
- Inmaculada de Benito Cámara
(Profesora del CEF)
- Lorenzo de las Heras Miguel
(Inspector de Entidades de Crédito. Banco de España)
- Matilde Fernández Blanco
(Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad)
- María Antonia García Benau
(Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad)
- Jesús Gil Ferrer
(Socio Director de Deloitte & Touche)
- Juan Francisco Latorre Sáez
(Socio Director de KPMG Auditores)
- Javier Romano Aparicio
(Profesor del CEF)
- Vicente Serra Salvador
(Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad)
- José Tovar Jiménez
(Profesor del CEF)
- Manuel Vela Pastor
(Catedrático Emérito de la Universidad de Valencia)

ABRIL 2004 – NÚMERO 253

Sumario

TRIBUTACIÓN:

- | | Página |
|--|--------|
| 23/2004 Normas autonómicas sobre los impuestos patrimoniales para el año 2004.
(Francisco de Asís Pozuelo Antoni) | 3 |
| 24/2004 Discriminación en fiscalidad directa internacional a la luz de los casos del Tribunal de Justicia de la UE.
(Joan Hortalà i Vallvé) | 43 |
| 25/2004 Tipología normativa de los Convenios para evitar la doble imposición: un desarrollo de las normas de reparto.
(Emilio Aguas Alcalde) | 61 |

CONTABILIDAD:

- | | |
|--|-----|
| 26/2004 Calidad de servicio en las sucursales bancarias. Un nuevo sistema de información basado en las actividades.
(Pedro Aceituno Aceituno) | 111 |
| 27/2004 Influencia del enfoque de gestión de la calidad sobre los resultados empresariales.
(Sonia Cruz Ros) | 167 |
| 28/2004 Consultas planteadas al ICAC.
(Fernando Javier Fernández González y Miguel Ángel Galvez Linares) | 251 |
| 29/2004 Supuesto propuesto para el ingreso en el Cuerpo Superior de Interventores y Auditores del Estado (Tercer ejercicio).
(Javier Romano Aparicio y Juan Carlos Hernández Valero) | 259 |

ESTUDIOS FINANCIEROS, respetando la libertad intelectual, no altera los criterios emitidos por los autores de los trabajos firmados, sin que tampoco se solidarice necesariamente con ellos.

ESTUDIOS FINANCIEROS
REVISTA DE CONTABILIDAD Y TRIBUTACIÓN

• REDACCIÓN Y ADMINISTRACIÓN:

C/ Viriato, 52 - 28010 MADRID
Telf.: 914 444 920

• EDITA:

Centro de Estudios Financieros, S.A.

• IMPRIME:

Artes Gráficas Coyve, S.A.
Avda. Córdoba, 21 - 2.º 1.ª
28026 MADRID

• ISSN: 1138-9540

• DEPÓSITO LEGAL: M-1947-1981

• SUSCRIPCIÓN ANUAL (2004) 115,39 € (IVA no incluido)

Números completos:

Revista de Legislación Tributaria y Contable
Suplemento de Tributación y Contabilidad
(Incluyendo además Tomos de recopilación
Legislativa, de Jurisprudencia, de Consultas
Tributarias y Normativa Contable) 161,54 € (IVA no incluido)

• NÚMEROS SUELTOS (Completo):

– Suscriptores 13,47 € (IVA no incluido)
– No suscriptores 19,23 € (IVA no incluido)

• NÚMEROS ATRASADOS:

– Año 1999 43,27 € (IVA no incluido)
– Año 2000 46,15 € (IVA no incluido)
– Año 2001 50 € (IVA no incluido)
– Año 2002 52,88 € (IVA no incluido)
– Año 2003 54,81 € (IVA no incluido)

En estos precios están comprendidos los Suplementos de
Tributación y de Contabilidad.

(No se incluye la Revista de Legislación y Jurisprudencia).

© CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

Derechos reservados, quedando prohibida la reproducción de los trabajos presentados por cualquier proceso mecánico, reprográfico o electrónico, sin la previa autorización escrita del editor.

TRIBUTACIÓN	NORMAS AUTONÓMICAS SOBRE LOS IMPUESTOS PATRIMONIALES PARA EL AÑO 2004	Núm. 23/2004
-------------	---	-----------------



FRANCISCO DE ASÍS POZUELO ANTONI

Inspector de Hacienda del Estado

Extracto:

EN el presente trabajo se citan las principales modificaciones que por los parlamentos regionales se han aprobado en los Impuestos sobre el Patrimonio, sobre Sucesiones y Donaciones y sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados para el año 2004. Por el número de medidas novedosas, se han seleccionado para un comentario algo más detallado sólo aquellas que, para cada concepto impositivo, presentaban un mayor interés práctico.

Sumario:

1. Introducción.
2. Medidas establecidas por las distintas CCAA.
3. Resumen de modificaciones en el ISD.
4. Medidas dirigidas a suprimir el ISD en función del parentesco.
 - 4.1. Las medidas establecidas.
 - 4.2. Capacidad normativa de las CCAA sobre el ISD.
 - 4.3. Alternativas distintas a la reducción generalizada del impuesto.
 - 4.4. Ejercicio y límites de la capacidad normativa autonómica sobre distintos elementos de la liquidación del impuesto.
 - 4.5. Concepción del impuesto.
 - 4.6. Efectos de estas medidas en el IP y en el IRPF.
5. Modificaciones en el concepto impositivo «donaciones».
6. En el ITP y AJD.

1. INTRODUCCIÓN

Dado que todas las Comunidades Autónomas (en adelante CCAA) de régimen común vienen haciendo uso de su capacidad normativa sobre los impuestos cedidos por el Estado, es fácilmente comprensible que el estudio de las modificaciones anuales sobre las distintas figuras deba hacerse desde una perspectiva diferente a la que se adopta cuando se analizan las leyes estatales de presupuestos y acompañamiento.

La nota distintiva más notable la da, naturalmente, el número de normas legislativas implicadas. Pretender en un único trabajo un análisis profundo de las distintas modificaciones parece excesivo. Por ello, entendemos más razonable el hacer un resumen de esas modificaciones, agrupándolas en función de su contenido mejor que por el ente legislativo que las aprueba. Justificamos esta perspectiva en que, de una visión conjunta de las leyes autonómicas de medidas fiscales, una de las primeras conclusiones que surge es la de una cierta uniformidad, sino en las normas, sí en las finalidades y motivos de cada disposición.

Por ello, en este trabajo analizaremos las modificaciones que por los parlamentos regionales se han aprobado en el Impuesto sobre el Patrimonio (en adelante IP), Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (en adelante ISD) e Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (en adelante ITP y AJD), identificando y resumiendo las novedades y seleccionando aquellas que, por distintas circunstancias, nos parezcan merecedoras de un más amplio comentario.

Se dejan fuera de este análisis las modificaciones de las comunidades con régimen fiscal especial. La razón es que los impuestos patrimoniales que comentamos tienen una directa relación con el IRPF y el IS. Por eso, en Navarra y el País Vasco, al poder orientar determinadas políticas (tributarias o no) en esos dos impuestos principales, la necesidad o conveniencia de actuar sobre el IP, ISD o ITP y AJD es distinta a las del resto. De este modo, si incluyéramos las medidas de todas las comunidades en un único estudio, resultaría un conglomerado demasiado heterogéneo y por tanto susceptible de generar equívocos indebidos. Por descontado, los distintos condicionantes con que Navarra y País Vasco se enfrentan a la producción legislativa fiscal no se agotan en su mayor capacidad normativa, siendo más decisivo en este terreno, por ejemplo, su superior capacidad presupuestaria y financiera.

Además de la exclusión de la normativa de esas dos comunidades, dejamos al margen, por el ámbito de este trabajo, la regulación autonómica sobre otros impuestos propios o cedidos (y entre éstos alguno de la importancia del IRPF, en el que las distintas CCAA han introducido variadas modificaciones en los últimos años) y aquellas novedades que, aun afectando a los impuestos patrimoniales, tienen, sin embargo, un marcado carácter procedimental.

2. MEDIDAS ESTABLECIDAS POR LAS DISTINTAS CCAA

Con las limitaciones antes señaladas, el cuadro siguiente (**anexo I**) muestra un resumen de las principales modificaciones establecidas por las distintas CCAA.

Notas:

1. No se incluyen normas de Cataluña por no haberse aprobado ley de medidas tributarias para 2004 en esa Comunidad Autónoma. Tampoco normas madrileñas, por limitarse la Ley 13/2003 a prorrogar determinadas medidas establecidas el año anterior por la Ley 13/2002, de 20 de diciembre, de Medidas Fiscales y Administrativas de la Comunidad de Madrid. Finalmente, también hay que destacar la ausencia de normas canarias pues, al margen de la especificidad de su régimen tributario, para el año 2004, y como bien expresa el preámbulo de la Ley 22/2003, de 30 de diciembre, de Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Canarias para 2004, las prioridades han sido otras («en el ámbito tributario, se intensificarán los esfuerzos para incrementar la calidad del servicio al contribuyente y la lucha contra el fraude»).
2. De las distintas regulaciones se han seleccionado sólo las principales novedades en el IRPF (todas instrumentadas mediante deducciones en cuota), en el ISD, en el ITP y AJD y en los aspectos procedimentales de los impuestos cedidos. Quedan fuera del cuadro, por estarlo también del ámbito de este trabajo, las modificaciones en tributos sobre el juego u otro tipo de tributos propios o cedidos.
3. Ninguna Comunidad Autónoma ha legislado sobre el IP.
4. El cuadro recoge, con una finalidad puramente indicativa y no descriptiva, las materias, que no las concretas medidas, sobre las que se ha legislado para 2004.
5. La consulta del cuadro resulta insuficiente si lo que se pretende es el conocimiento de las medidas vigentes en una Comunidad Autónoma. Sólo en el caso de La Rioja, que como opción de técnica legislativa se inclina por «repetir» anualmente medidas ya establecidas con anterioridad, la consulta de su ley de acompañamiento para 2004 puede hacer una idea completa de su régimen tributario.

6. Además de los equívocos que proporcionan las particularidades que cada año puede aportar al panorama tributario autonómico (y para 2004 la más destacable ha sido la de gobiernos recién constituidos imposibilitados de plasmar legislativamente su programa fiscal en varias semanas), el hacer un análisis, como en ocasiones se hace, comparando los datos de cuadros resumen como el anterior, tiene un vicio de origen difícilmente subsanable. Y eso porque el panorama de técnica legislativa empleada por cada parlamento regional para construir su «ordenamiento tributario» es variopinto. Buen ejemplo es el citado caso de La Rioja, que reproduce año tras año las medidas que considera conveniente mantener. Desconocer este dato puede llevar, por ejemplo, a reconocer a esa Comunidad una profusión legislativa desmesurada que realmente no sufre.
7. Esa variedad de técnica legislativa se aprecia también al constatar que hay comunidades (por ejemplo Comunidad Valenciana, Cantabria o Extremadura) que optaron por recoger en una ley el conjunto de normas sobre tributos cedidos, siendo esa ley autonómica la que van modificando a través de la ley anual de acompañamiento. Por ser la más antigua en cuanto al uso de esta técnica ejemplificamos esta circunstancia en la valenciana Ley 13/1997, de 23 de diciembre, del tramo autonómico del IRPF y restantes tributos cedidos. Sobre esa ley general, la más reciente Ley 16/2003, de 17 de diciembre, de medidas fiscales, de gestión administrativa y financiera, y de organización de la Generalitat Valenciana, introduce deducciones en el IRPF o una bonificación en el ISD modificando, precisamente, la ley-base del subsistema tributario valenciano (Ley 13/1997).

ANEXO I

Medidas fiscales en las CCAA en 2004

Comunidad Autónoma	IRPF (deducciones cuota)	Sucesiones y Donaciones	ITP-AJD	Normas procedimentales
Andalucía	⇒ Deducción adopción internacional (600€) ⇒ Deducción discapacitados (50€)	⇒ Reducción Grupos I y II (hasta 125.000€)	⇒ Tipo 1% en AJD ⇒ Modifica requisitos del tipo especial de ITP-AJD para viviendas y préstamos de menores de 35 años ⇒ Tipo 0,3% para Sociedades de Garantía recíproca andaluzas	⇒ Obligación de información a Registradores y subastas bienes muebles ⇒ Declaración informativa en el IVMDH (trimestral)
Aragón	⇒ Deducción adopción internacional (600€) ⇒ Deducción nacimiento o adopción 3.º hijo o ulterior (500€)	⇒ Reducción menores edad (100%) ⇒ Reducción discapacitados (100%) ⇒ Reducción donación bienes empresariales (95%)	⇒ Tipo 0 para determinados vehículos	⇒ Simplifica obligaciones formales ⇒ Obligaciones información (IVDMH) ⇒ Procedimiento para liquidar la fiducia sucesoria ⇒ TPC

Comunidad Autónoma	IRPF (deducciones cuota)	Sucesiones y Donaciones	ITP-AJD	Normas procedimentales
Asturias	⇒ Acogimiento no remunerado > 65 años ⇒ Fomento autoempleo ⇒ Vivienda discapacitados (propia o de familiares) ⇒ Vivienda habitual protegida ⇒ Alquiler vivienda ⇒ Donaciones fincas rústicas al Principado	⇒ Mejora reducción vivienda ⇒ Modifica reducción empresarial ⇒ Coeficientes multiplicadores inferiores a 1	⇒ Explotaciones agrarias prioritarias ⇒ 0,3% en AJD para actos relativos a viviendas en alquiler	
Baleares, Islas	⇒ Adquisición libros de texto ⇒ Mayores 65 años ⇒ Adquisición o rehabilitación vivienda habitual jóvenes (36 años) ⇒ Alquileres jóvenes ⇒ Guardería ⇒ Discapacitados	⇒ Reducción 100% vivienda habitual ⇒ Reducción 300.000€ discapacitados 65% ⇒ Deducción 85% por donación de dinero de padres a hijos para primera vivienda		⇒ Gestión de incompetencias territoriales ⇒ Obligación de informar a registradores
Cantabria	⇒ Por ayudas a madres con hijos menores de 3 años			
Castilla-La Mancha	⇒ Donaciones al Fondo castellano-manchego de Cooperación		⇒ Tipo del 7% en TPO (salvo vivienda habitual hasta 120.000€ (6%)) ⇒ Tipo del 1% en AJD salvo vivienda habitual hasta 120.000€ (0,5%)	
Castilla y León	⇒ Familia numerosa ⇒ Nacimiento o adopción ⇒ Cuidado hijos menores ⇒ > 65 años discapacitados ⇒ Donaciones al patrimonio histórico o natural de Castilla y León y a sus fundaciones	⇒ Reducción 99% bienes muebles del Patrimonio Histórico Artístico ⇒ Donaciones de dinero para que los descendientes adquieran su vivienda habitual (reducción 99%) ⇒ Bonificación cuota 99% para grupo I ⇒ Modificaciones en la reducción autonómica sobre bienes empresariales	⇒ 7% en TPO con excepciones (vivienda habitual de familia numerosa // discapacitados // menores de 35 años) ⇒ 1% en AJD con excepciones (0,3%) como en TPO	⇒ TPC ⇒ Obligaciones de información al Sujeto Pasivo (movimientos financieros) ⇒ Acuerdos previos valoración ⇒ Información previa sobre valores ⇒ Información IVMDH

Comunidad Autónoma	IRPF (deducciones cuota)	Sucesiones y Donaciones	ITP-AJD	Normas procedimentales
Extremadura	⇒ Deducción por trabajo dependiente		⇒ 4% VPO ⇒ 1% AJD salvo el 0,1% para garantías de sociedades, garantía recíproca y ⇒ 2% si hay renuncia a la exención del IVA	
Galicia		⇒ Reducción 1.000.000€ para grupo I ⇒ Coeficientes multiplicadores inferiores a la unidad	⇒ Tipo del 2% en AJD si se renuncia a la exención del IVA	
La Rioja	⇒ Nacimiento o adopción 2.º o ulterior hijo ⇒ Vivienda habitual jóvenes ⇒ 2.ª vivienda en el medio rural	⇒ Reducción 99% bienes empresariales (sucesiones y donaciones) ⇒ Deducción 99% Grupos I y II ⇒ Deducción donaciones de dinero a hijos por adquirir vivienda habitual	⇒ Tipos distintos al 7% en TPO y 1% en AJD para vivienda habitual en Familia Numerosa, VPO y vivienda habitual discapacitados y jóvenes ⇒ Tipos del 1,5% en AJD y 2% en TPO según se renuncie o no a la exención en el IVA	
Madrid (prórroga de la Ley 13/2002)				
Murcia		⇒ Deducción 99% Grupo I		
Valencia	⇒ Donaciones para fomentar la lengua valenciana	⇒ Bonificación 99% Grupo I y discapacitados		

3. RESUMEN DE MODIFICACIONES EN EL ISD

Por ser el impuesto en el que normalmente más han legislado las CCAA resumimos en el siguiente cuadro (**anexo II**) las principales novedades para 2004. Entre todas destacan las medidas dirigidas a suprimir el ISD en función del parentesco. Junto a éstas (que por su importancia se analizan separadamente en el siguiente apartado) viene siendo frecuente el actuar para favorecer a los discapacitados (en Aragón se ha establecido una reducción 100% en estos supuestos), la vivienda habitual o los bienes empresariales.

ANEXO II

Principales novedades en el ISD

Comunidad Autónoma	Beneficios por parentesco	Discapacitados	Bienes empresariales	Vivienda habitual
Andalucía (Ley 18/2003)	⇒ Reducción 100% parientes grupos I y II para bases imponibles ≤ 125.000€			
Aragón (Ley 26/2003)	⇒ Reducción 100% hijos menores de edad con límite 3.000.000 €	⇒ Reducción 100% discapacidad > 65%	⇒ Reducción propia 95% adquisiciones <i>inter vivos</i>	
Asturias (Ley 6/2003)	⇒ Coeficientes multiplicadores desde el 0,04 al 0,01		⇒ Modifica beneficio anterior	⇒ Mejora de la reducción estatal
Baleares (Ley 10/2003)	⇒ Bonificación 99% Grupo I	⇒ Reducción 300.000€		⇒ Reducción del 100%
Castilla-La Mancha				
Castilla y León	⇒ Bonificación 99% descendientes menores de 21 años		⇒ Modifica beneficio anterior	
Galicia	⇒ Reducción Grupo I: 1.000.000€ y coeficientes multiplicadores del 0,04 al 0,01		⇒ Reducción 99%	
La Rioja	⇒ Deducción cuota 99% Grupos I y II			
Murcia (Ley 8/2003)	⇒ Deducción autonómica 99% parientes Grupo I			
Valencia	⇒ Bonificación 99% Grupo I			

4. MEDIDAS DIRIGIDAS A SUPRIMIR EL ISD EN FUNCIÓN DEL PARENTESCO

4.1. Las medidas establecidas.

La mayor parte de las CCAA han abordado este año, con distintos criterios y alcance, una reforma del ISD dirigida a rebajar sustancialmente la carga que se soporta por este impuesto.

Por su parte, el Estado, y respecto de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla, ha establecido una bonificación del 99% para las adquisiciones hereditarias y los seguros de vida devenidos por quien tuviera la residencia en tales ciudades a fecha de fallecimiento, siempre que los causahabientes fueran su cónyuge, ascendientes o descendientes. Reservando para un momento posterior el análisis del papel que al Estado le podría o debería corresponder en una reforma sustancial de éste o cualquier otro impuesto cedido, hay que apuntar desde ya que el instrumento empleado para esta reforma (elevando una bonificación preexistente del 50%) no parece elegido tanto en función de su adecuación al fin perseguido, sino por ser las bonificaciones la técnica habitual cuando se trata de beneficiar a los residentes en esas Ciudades Autónomas.

Respecto a las medidas autonómicas no procede ahora entrar en los motivos y causas de esta reforma, ni en sus condicionantes ni efectos, pero sí es ocasión de constatar (para luego plantear el porqué y sus consecuencias) la distinta instrumentación de una reforma de objetivos parecidos. Tras esta primera cuestión abordaremos los efectos que en otros impuestos, singularmente en el IRPF, puede tener el vaciado del ISD.

El favorecimiento tributario de las herencias entre parientes cercanos se ha llevado a cabo por las CCAA a través de distintas técnicas, en concreto, estableciendo:

- Reducciones de la base imponible
- Coeficientes del patrimonio preexistente
- Deducciones de la cuota
- Bonificaciones

El uso que cada Comunidad ha hecho de su capacidad normativa para reducir el ISD se resume en el siguiente cuadro (**anexo III**).

ANEXO III

Detalle de las deducciones y bonificaciones en el ISD

Comunidad Autónoma	Beneficio	Importe	Parentesco	Requisitos	Límite
Andalucía	⇒ Reducción Base Imponible propia	⇒ Variable hasta dejar a cero la base liquidable	⇒ Grupos I y II y equiparados por la Ley 10/2002	⇒ Herencias < 500.000€ ⇒ Patrimonio preexistente en el primer tramo del artículo 22 (Ley 29/1987)	⇒ Base imponible ≤ 125.000€

Comunidad Autónoma	Beneficio	Importe	Parentesco	Requisitos	Límite
Aragón	⇒ Reducción Base Imponible propia	⇒ 100%	⇒ Hijos menores de 18 años		⇒ 3.000.000€
Asturias	⇒ Coeficientes de la cuota íntegra multiplicadores (inferior a la unidad)	⇒ Llega hasta el 0,01 para patrimonio inferiores a 402.678,11€	⇒ Grupo I		
Baleares	⇒ Bonificación	⇒ 99%	⇒ Grupo I		
Castilla-La Mancha	⇒ NO				
Castilla y León	⇒ Bonificación	⇒ 99%	⇒ Grupo I		
Galicia	⇒ Igual que Asturias, además eleva la reducción por parentesco a 1.000.000€	⇒ Llega hasta el 0,01 para patrimonio inferiores a 402.678,11€	⇒ Grupo I		
La Rioja	⇒ Deducción cuota	⇒ 99%	⇒ Grupos I y II		
Madrid	⇒ NO				
Murcia	⇒ Deducción cuota	⇒ 99%	⇒ Grupo I		
Valencia	⇒ Bonificación	⇒ 99%	⇒ Grupo I		
Extremadura	⇒ NO				
Canarias	⇒ NO				

Como complemento del cuadro hay que recordar que los grados de parentesco que tradicionalmente emplea la LISD se definen conforme a las siguientes agrupaciones:

<i>Grupo I:</i>	adquisiciones por descendientes y adoptados menores de veintiún años.
<i>Grupo II:</i>	adquisiciones por descendientes y adoptados de veintiuno o más años, cónyuges, ascendientes y adoptantes.
<i>Grupo III:</i>	adquisiciones por colaterales de segundo y tercer grado, ascendientes y descendientes por afinidad.
<i>Grupo IV:</i>	adquisiciones por colaterales de cuarto grado, grados más distantes y extraños

Si comparamos las distintas opciones escogidas por las CCAA con los elementos de la liquidación sobre los que pueden legislar en el ISD (cuestión regulada en el art. 40 de la Ley 21/2001, de 27 de diciembre, por la que se regulan las medidas fiscales y administrativas del nuevo sistema de financiación de las CCAA de régimen común y Ciudades con Estatuto de Autonomía), resulta que el único elemento que no ha utilizado ninguna Comunidad Autónoma para reducir la carga tributaria por este impuesto es su tarifa. El porqué de esta circunstancia se despeja en el apartado siguiente.

La limitación del beneficio a parientes del grupo I (salvo en La Rioja que se incluye el Grupo II) no parece, a la vista del debate sobre el ISD, que se vaya a mantener durante mucho tiempo.

4.2. Capacidad normativa de las CCAA sobre el ISD.

Al ser el ISD un impuesto estatal cedido a las CCAA, la potestad normativa sobre el mismo se reparte entre el Estado (lógicamente capacitado para regular en cualquier sentido cualquier elemento de la liquidación del impuesto) y las CCAA.

En este «reparto» asimétrico de capacidad normativa, las posibilidades de las CCAA son las previstas en el citado artículo 40 de la Ley 21/2001. Dispone ese artículo que:

«Artículo 40. *Alcance de las competencias normativas en el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.*

1. En el Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones, las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias normativas sobre:

a) Reducciones de la base imponible.

Las Comunidades Autónomas podrán crear, tanto para las transmisiones ínter vivos, como para las mortis causa, las reducciones que consideren convenientes, siempre que respondan a circunstancias de carácter económico o social propias de la Comunidad Autónoma de que se trate.

Asimismo, las Comunidades Autónomas podrán regular las establecidas por la normativa del Estado, manteniéndolas en condiciones análogas a las establecidas por éste o mejorándolas mediante el aumento del importe o del porcentaje de reducción, la ampliación de las personas que puedan acogerse a la misma o la disminución de los requisitos para poder aplicarla.

Cuando las Comunidades Autónomas creen sus propias reducciones, éstas se aplicarán con posterioridad a las establecidas por la normativa del Estado. Si la actividad de la Comunidad Autónoma consistiese en mejorar una reducción estatal, la

reducción mejorada sustituirá, en esa Comunidad Autónoma, a la reducción estatal. A estos efectos, las Comunidades Autónomas, al tiempo de regular las reducciones aplicables deberán especificar si la reducción es propia o consiste en una mejora de la del Estado.

b) *Tarifa del impuesto.*

c) *Cuantías y coeficientes del patrimonio preexistente.*

d) *Deducciones y bonificaciones de la cuota.*

Las deducciones y bonificaciones aprobadas por las Comunidades Autónomas resultarán, en todo caso, compatibles con las deducciones y bonificaciones establecidas en la normativa estatal reguladora del impuesto y no podrán suponer una modificación de las mismas. Estas deducciones y bonificaciones autonómicas se aplicarán con posterioridad a las reguladas por la normativa del Estado.

2. Las Comunidades Autónomas también podrán regular los aspectos de gestión y liquidación. No obstante, el Estado retendrá la competencia para establecer el régimen de autoliquidación del impuesto con carácter obligatorio en las diferentes Comunidades Autónomas, implantando éste conforme cada Administración autonómica vaya estableciendo un servicio de asistencia al contribuyente para cumplimentar la autoliquidación del impuesto.»

4.3. Alternativas distintas a la reducción generalizada del impuesto.

Siendo conscientes de que la labor emprendida en 2003 por los parlamentos autonómicos sobre el ISD se enmarca en una política tributaria más amplia, y que, por tanto, no es posible dar por definitiva la situación actual del impuesto, especialmente cuando el año pasado ha sido el primero (y ni siquiera entero) de una nueva legislatura, vamos a separar del grueso de normativa autonómica la regulación de Andalucía y Aragón por entender que, aun con puntos comunes con las del resto, obedecen a principios parcialmente distintos a los de otras CCAA.

En **Andalucía** se crea una reducción de la base imponible derivada de herencias de patrimonios no superiores a 500.000 euros, aplicable cuando se den los siguientes requisitos:

- El adquirente ha de ser cónyuge, descendiente o ascendiente (por consanguinidad o adopción) del fallecido.
- La base imponible del sujeto pasivo ha de ser igual o inferior a 125.000 euros.
- El patrimonio preexistente del sujeto pasivo ha de ser inferior a 402.678,11 euros.

La reducción es, en la práctica, del 100% de la base imponible aunque realmente se define en la ley como «... una cantidad variable, cuya aplicación determine una base liquidable de importe cero».

Lo que permite diferenciar este beneficio del establecido por otras CCAA es su finalidad: como aclara la exposición de motivos, lo que persigue esta medida es, apoyando a la familia, exonerar de tributación a los patrimonios medios, reforzando la progresividad y no privilegiando en función de los bienes heredados. Estos cuatro fines pueden identificarse, respectivamente, en su ámbito subjetivo, en su limitación a caudales relictos inferiores a 500.000 euros, en el límite de 125.000 euros de base imponible por heredero y, finalmente, en su aplicación sobre todo tipo de bienes.

Al reputarse la reducción como propia, es compatible (así expresamente lo previene la ley) con todo el régimen estatal de reducciones. Es importante esta circunstancia pues buena parte del verdadero alcance de la norma lo va a fijar el hecho de su compatibilidad con la reducción por vivienda habitual. En efecto, siendo la norma andaluza compatible con las reducciones estatales preexistentes, y siendo neutra por no privilegiar determinadas composiciones patrimoniales, lo cierto es que, en la práctica, la mayor parte de herencias incorporan la vivienda del fallecido.

Si este bien ya devenga (por normativa estatal) una reducción del 95% con un límite de 122.606,47 euros por cada sujeto pasivo, en el caso de proceder la reducción en su cuantía máxima, y ser aplicable también la reducción por parentesco de los grupos I o II (de 15.956,87 €), el beneficio autonómico no sería aplicable ya que tiene un límite de base imponible, y no de base liquidable, de 125.000 euros.

En **Aragón** la medida más parecida a una disminución genérica de la carga tributaria por el ISD es la reducción del 100% de la base imponible en las adquisiciones hereditarias de hijos del causante menores de edad. Sin embargo, separamos esta norma del resto porque tiene características propias que permiten su mención singular. En efecto, a pesar de introducir el parentesco como referente del beneficio fiscal, los límites con los que se hace (se beneficia sólo a los hijos y no a otros descendientes o parientes, y se favorece sólo a los hijos menores de edad, considerando como tales, conforme a la Constitución y las leyes civiles, a quien no ha cumplido los 18 años frente a la edad de referencia de 21 años tradicional en el impuesto y seguida por el resto de Comunidades) permiten situar la finalidad del beneficio fiscal más en la órbita de la protección de tan especial situación personal que en la de un juicio adverso sobre el impuesto o sus consecuencias.

Separadas las normas de esas dos CCAA, resulta que las que han regulado un sustancial recorte del impuesto en función principalmente del cercano parentesco con el fallecido han sido Asturias, Baleares, Cantabria (ya para el 2003), Castilla y León, Galicia, La Rioja, Murcia y la Comunidad Valenciana.

Como enseguida se detallará, estas CCAA han seguido técnicas diferentes para conseguir una reducción casi total del impuesto en función del parentesco. Este abanico de alternativas puede deberse a tres grandes tipos de circunstancias: al simple hecho de tener varias opciones, a las limitaciones que cada Comunidad haya interpretado que la ley de cesión de impuestos establezca para legislar sobre distintos elementos de la liquidación o a concepciones distintas del impuesto.

Aun reconociendo que lo más probable sea que hay distinto uso de la capacidad normativa porque hay distintos instrumentos para hacerlo, analizaremos a continuación las distintas opciones que las CCAA tenían, valorando los límites o condiciones a los que la ley de cesión las sujeta. Posteriormente trataremos de indagar si en la elección de uno u otro medio late una concepción distinta del impuesto.

4.4. Ejercicio y límites de la capacidad normativa autonómica sobre distintos elementos de la liquidación del impuesto.

Dedicamos este epígrafe a analizar las distintas vías que las CCAA podían seguir –y efectivamente han seguido– para establecer beneficios «generales» en el impuesto.

Por las razones antes expuestas no incluimos la normativa navarra que, en principio, nos parece la más congruente: si se quiere exonerar de tributación a los familiares más próximos, el elemento de la liquidación más apropiado para hacerlo es la exención. Ocurre, sin embargo, que es éste un elemento que escapa, conforme a la Ley 21/2001, a los legislativos autonómicos «comunes».

a) Uso de las reducciones de la base imponible.

Ninguna de las CCAA que han optado por reducir drásticamente la carga tributaria por el ISD se ha decantado, al menos usándola como único instrumento, por legislar sobre las reducciones.

Sólo Andalucía y Aragón (con las particularidades que ya se han dicho), y parcialmente Galicia, han legislado sobre las reducciones.

La ley gallega se decanta por complementar su beneficio central, que instrumenta a través de coeficientes multiplicadores, con una elevación de la reducción de la base imponible que reconoce la legislación estatal para parientes del grupo I hasta dejarla en 1.000.000 de euros. La diferencia de este beneficio con los de Andalucía y Aragón, además de su finalidad y carácter complementario de otra norma, es su carácter de reducción «estatal mejorada» frente a la alternativa andaluza y aragonesa de reducciones propias.

Llama la atención, en una primera aproximación, el escaso uso de las reducciones como instrumento para minorar el impuesto. Y es que, en principio, no pudiendo las CCAA legislar sobre los supuestos de exención (que aparentemente sería la técnica más correcta para reducir la tributación en función del parentesco), el elemento más adecuado con el que operar sería el de reducciones de la base imponible. De hecho, es tradicional en el impuesto que el parentesco atenúe la tributación en forma de reducciones de la base imponible.

Sin descartar que el uso de las otras opciones que luego analizaremos tengan *per se* más méritos que la de emplear las reducciones de la base imponible, conviene estudiar si la falta de un mayor

uso de las reducciones se debe a las limitaciones con que la Ley 21/2001 establece la capacidad normativa sobre este elemento de la liquidación. Porque, hay que apuntarlo desde ya, es el único elemento cuya posible regulación por las CCAA se condiciona a requisitos de cierta importancia.

En ese análisis hay que comenzar distinguiendo entre reducciones propias de la Comunidad Autónoma en cuestión y reducciones estatales mejoradas por legislación de cada Comunidad.

La distinción tiene su origen en el artículo 40 de la Ley 21/2001 que especifica que la competencia normativa sobre las reducciones de la base imponible del ISD, por parte de las CCAA, podrá ejercerse regulando las establecidas por la normativa del Estado o creando sus propias reducciones. La importancia de la cuestión es tal, que la norma obliga al legislador autonómico a especificar qué tipo de reducción está regulando.

Las reducciones propias deben ser (según ese art. 40 de la Ley 21/2001) respuesta a circunstancias de carácter económico o social propias de una Comunidad. Por otro lado, en el orden liquidatorio del impuesto, este tipo de reducciones se aplica con posterioridad a las establecidas por la normativa del Estado. ¿Tienen peso suficiente estas dos notas para haber inclinado a distintos legisladores autonómicos a no usar este instrumento?

El condicionante de que las reducciones propias deban responder a circunstancias también propias y de índole social o económico tendrá, evidentemente, mayor o menor presencia cuanto mayor o menor rigor se emplee en su interpretación. Pero el problema es que el concepto jurídico indeterminado que utiliza la ley para acotar este supuesto es lo suficientemente impreciso como para que el abanico en el rigor interpretativo sea excesivamente amplio. Además, la amplitud la da tanto la dificultad de trazar la línea de qué sea circunstancia económica o social (¿no servirían las circunstancias personales o familiares?), como el que esas circunstancias deban ser «propias» de una Comunidad (¿con ello quiere decir la ley que sean «exclusivas» y que no se den en otras CCAA?).

Si nos situamos en la posición más restrictiva en la interpretación de la norma, resultará que una reducción autonómica que pretendiera eliminar el impuesto para los parientes más cercanos del fallecido no tendría cabida, porque no respondería ni a una circunstancia económica ni social (sería más bien una circunstancia familiar o personal), ni sería propia ni exclusiva de una Comunidad en concreto (pues no parece que la tragedia que supone el fallecimiento de un pariente cercano sea peor en una Comunidad que en otras). Pero, en el otro extremo, si relativizamos el concepto de circunstancia propia de corte socioeconómico, siempre sería argumentable que una Comunidad que propusiera una reducción de este cariz lo que quiere es asumir como propia la circunstancia de desamparo social y/o económico que el fallecimiento de una persona puede provocar.

Ante este abanico de opciones, visto que el concepto jurídico indeterminado empleado por la norma realmente lo es, sólo cabe apuntar dos circunstancias que se nos antojan llamativas. La primera es que el mismo efecto que puede provocar una reducción de la base imponible puede conseguirse igualmente mediante una deducción o bonificación en cuota; con la diferencia de que la normativa autonómica sobre estos últimos elementos no tiene tantas restricciones.

La segunda reflexión gira sobre el hecho de que, en el IRPF, impuesto del que se dice que es el mejor adaptado a las nuevas tendencias tributarias, económicas y sociales, las reducciones de la base imponible (incluyendo en este concepto, y a estos efectos, el mínimo personal y familiar) se reservan para recoger la protección de las condiciones personales y familiares del sujeto pasivo; por su parte, las deducciones en cuota son en este impuesto el medio apto para instrumentar políticas económicas o sociales. Justamente todo lo contrario a lo diseñado para el ISD.

Respecto al hecho de que las reducciones autonómicas se sitúen en el orden liquidatorio detrás de las estatales, no parece que sea lo suficientemente relevante como para haber decidido a los legislativos autonómicos a no emplear esta vía. Sí que es verdad que esa posposición en su utilización puede suponer su no efectiva aplicación; pero como será por que las reducciones estatales ya han dejado a cero la base liquidable, no nos parece un argumento decisivo.

Junto a la creación de reducciones propias existe otra opción de ejercicio legislativo autonómico sobre este elemento de la liquidación: modificando las reducciones estatales.

En efecto, la ley de cesión de impuestos a las CCAA (segundo párrafo de la letra del número 1 del art. 40 de la Ley 21/2001) ofrece una doble vía de actuar sobre las reducciones ya reguladas por la ley del impuesto (o cualquier otra ley estatal): manteniéndolas en condiciones análogas o mejorándolas (mediante el aumento del importe o del porcentaje de reducción, ampliando las personas que puedan acogerse a la misma o disminuyendo los requisitos para poder aplicarla). Sin embargo, esta alternativa (reducción autonómica análoga a la del Estado o mejorando la del Estado) se diluye en ese mismo precepto porque esa dualidad se transforma, en el párrafo siguiente, en una mención uniforme (o única, porque esa es la cuestión dudosa) a las reducciones mejoradas.

Así, este artículo 40 señala que la mejora de la reducción estatal implica la sustitución de la norma mejorada. ¿Tal desplazamiento se aplica sólo cuando hay mejora o también cuando la redacción es análoga? Literalmente, sólo al primer caso. Pero la duda no se despeja totalmente ya que también en el segundo podría llegar a tener sentido (pues ¿para qué redactar una norma autonómica análoga a la estatal, calificación que ya lleva implícita la falta de mejora de ésta, sino es para modificar la preexistente?); y, sobretudo, ese mismo párrafo acaba exigiendo al legislador autonómico, a los efectos de saber si la reducción autonómica, por mejorar la estatal, debe desplazarla, que precise en cada caso si la reducción creada es propia o consiste en una mejora de la del Estado. Pero nada dice del régimen de las reducciones análogas, pues ni se predica de ellas ese efecto «sustitución» que tienen las mejoras, ni se contemplan como categoría distinta a la de reducciones propias o las que mejoran las estatales.

¿Esa falta de mención expresa a las reducciones análogas es un olvido del legislador, es una equiparación a las reducciones mejoradas o lo es a las reducciones propias?

La respuesta no parece fácil. Contando con que efectivamente sean posibles las reducciones análogas y las mejoradas como categorías distintas, la primera apreciación que sobre esta opción nos surge es la de que no responde a un criterio de delimitación perfectamente definido. Pues si una de

las opciones es mejorar la reducción estatal, la otra debería ser la de restringir dicha reducción. Aunque, en sentido contrario y si eso fuera así, evidentemente no haría falta distinguir, porque hubiera sido posible cualquier modificación sobre las reducciones estatales. ¿En qué términos se debe hacer entonces esa distinción de opciones?

Al estar más precisada una de las opciones (la mejora de reducción estatal preexistente), su estudio parece el mejor punto de partida. En concreto, se permite a las CCAA que mejoren una reducción estatal (la de parentesco, la de vivienda habitual, las empresariales...) a través de tres medios: aumentando el importe, el ámbito subjetivo o disminuyendo los requisitos de aplicación. Fuera de esos tres casos la reducción no podría encasillarse como mejora de una estatal.

La otra opción se define por el hecho de mantener en condiciones análogas las reducciones estatales. Hemos de suponer que esa analogía debe permitir algún tipo de separación de la norma estatal; si no, habría que limitar estos supuestos a reproducciones en leyes autonómicas de lo dispuesto por el Estado. Y en tal caso, la utilidad de esa norma, más allá de la que pueda tener en un ámbito puramente político o mediático, no parece justificar su contemplación expresa en la ley de cesión de impuestos.

Reconociendo la dificultad de una interpretación coherente sólo vemos sentido a las redacciones análogas, que las CCAA hagan de reducciones estatales, si el texto autonómico desplaza al estatal.

Qué sea a estos efectos una redacción análoga tiene más interés que el de una mera deliberación teórica. Por ejemplo, la reducción estatal por adquisición de vivienda se interpreta por la DGT en el sentido de no exigir al causahabiente que convierta en habitual la vivienda heredada. Sin embargo, sería razonable (en el sentido de congruente con la finalidad de la norma) el que se exigiera ese tipo de mantenimiento. Si una ley autonómica exige ese requisito no hay duda de que no se está ante una mejora de la reducción. ¿Pero se está ante una redacción análoga a la estatal o ante una reducción propia de la Comunidad? La cuestión ni es baladí ni tiene fácil respuesta porque, si no se acepta que sea una redacción análoga a la estatal, el carácter de reducción propia la hace compatible con la estatal y, en tal caso, ¿qué sentido tiene una reducción autonómica, que deliberadamente restringe la estatal, si ésta también va a ser aplicada?

b) Uso de las deducciones en cuota.

Las deducciones en cuota que pueden establecer las CCAA no están sujetas a ninguno de los límites que se acaban de analizar para las reducciones de la base imponible. Lo que sí precisa la Ley 21/2001 (y a través de esta ley se incorpora al propio articulado de la LISD, en concreto al art. 23) es su régimen de relación con las deducciones estatales:

- No pueden modificar las deducciones estatales.
- Son compatibles con las deducciones estatales.
- Se aplican con posterioridad a las deducciones estatales.

A pesar de que todo el régimen legal de las deducciones autonómicas gire alrededor de las deducciones estatales, lo cierto es que sólo existe una en la LISD y, además, de muy infrecuente concurrencia (deducción por doble imposición internacional).

Para 2004 Murcia y La Rioja han sido las CCAA que han elegido la vía de las deducciones en cuota para instrumentar su reforma del impuesto. En concreto, Murcia estableció ya en noviembre de 2003 una deducción del 99% para las adquisiciones *mortis causa* de sujetos pasivos incluidos en el grupo I del artículo 20.2. a de la LISD. Posteriormente, La Rioja, con la norma más beneficiosa de las existentes entre CCAA de régimen común, establece para 2004 una deducción del 99% para parentescos de grupo I y II.

Son bastante elocuentes las exposiciones de motivos de ambas normas (coincidentes en este punto) al explicar los fundamentos de su elección técnica: respeto a los principios de generalidad e igualdad y mantenimiento del control en el ámbito de la gestión del IRPF o en el IP.

Entendemos que, más allá del carácter programático propio de las exposiciones de motivos, la cita de los principios de igualdad y generalidad, como razones de la creación de una deducción, tiene sentido si se alegan frente a la opción de actuar sobre la base imponible, pero no tanto para distinguirlas de las bonificaciones, que son instrumento de parecido significado a las deducciones.

En la deliberación sobre instrumentar un beneficio como deducción en cuota o como deducción de la base imponible hay argumentos ya muy consolidados. La deducción en cuota, y a eso parecen referirse las normas murciana y riojana, respeta en mayor medida la progresividad que puede incorporar una tarifa pues, en la otra alternativa de haber operado sobre la base imponible, la magnitud que se llevaría a la escala no sólo no respondería a la renta lucrativa realmente ganada por el causahabiente, sino que provocaría, comparada con la decisión final tomada, una menor tributación. No obstante esta observación, hay que apuntar que el mayor o menor respeto a la progresividad de las distintas opciones también está en función de qué porcentaje de reducción en base imponible se hubiera establecido. Es decir, y por reducción al absurdo, si esta medida se compara con una reducción de la base imponible del 1%, la balanza de la progresividad se inclinaría violentamente hacia la reducción de la base imponible.

En todo caso, la aportación de progresividad de un beneficio del 99%, en base o en cuota, se ve limitada por la propia importancia del porcentaje de deducción.

Por su parte, la cita del principio de generalidad, para preferir la actuación sobre la cuota o sobre la base imponible, parece tener un carácter más redundante que la apelación a la progresividad porque no parece que pueda haber mucha diferencia en el número de beneficiados según se actúe sobre base o sobre cuota.

Finalmente, la reflexión que hacen las exposiciones de motivos de estas normas sobre las ventajas de gestión en el IRPF o en el IP que proporciona minorar la cuota, considerándola de gran interés, se tratará en un epígrafe posterior.

c) Uso de las bonificaciones.

El empleo autonómico de las bonificaciones está sujeto a las mismas limitaciones que las expuestas para las deducciones en cuota; con el matiz de que, en la ley del impuesto, no existe ninguna bonificación estatal de aplicación general.

Las CCAA que se han decantado por esta técnica son: Baleares, Castilla y León y Valencia.

Buena parte de las reflexiones expuestas para las deducciones en cuota valen, por su muy parecido efecto tributario, para las bonificaciones. Especialmente cuando comparábamos los efectos de la actuación sobre la cuota o sobre la base imponible.

Pero las razones de la elección entre deducción en cuota o bonificación tiene un plus de dificultad y misterio. De las tres leyes autonómicas, sólo la valenciana se explaya en las razones del beneficio (aunque no exactamente en su predilección por las bonificaciones frente a otras alternativas):

- Neutralidad tributaria en el relevo generacional sobre el patrimonio no empresarial, y
- Protección a la especial situación de desamparo de los más jóvenes (la bonificación sólo beneficia a los menores de 21 años) que entronca con el principio de justicia redistributiva al que considera justificante del impuesto.

Los motivos apuntados tienen un sólida raíz técnica pero, fácilmente se aprecia, no ayudan en nuestro propósito de indagar el porqué de su instrumentación como bonificaciones. Tampoco la consulta del IS, impuesto en el que se manejan ambos tipos de beneficios, aclara especialmente: en su liquidación, primero se aplican las deducciones para evitar la doble imposición, luego las bonificaciones y finalmente las deducciones para incentivar determinadas actividades. En este esquema, coherente con el antes descrito en el IRPF, las bonificaciones se reservan para privilegiar circunstancias muy concretas (rentas obtenidas en Ceuta y Melilla, actividad exportadora o servicios públicos) mientras que las deducciones responden a cuestiones técnicas (supuestos de doble imposición jurídica o económica) o al incentivo de determinadas actividades. Con todo, dado la uniformidad en el tratamiento de las deducciones y bonificaciones autonómicas en el ISD, no parece relevante la profundización en esta cuestión.

d) Uso de los coeficientes multiplicadores.

En el ISD, una vez que se ha calculado la cuota íntegra por aplicación de la tarifa del impuesto a la base liquidable, se multiplica aquélla por alguno de los coeficientes que recoge el artículo 22 LISD.

Los coeficientes se estructuran, en un cuadro de doble entrada, en función del patrimonio preexistente del sujeto pasivo y del parentesco entre éste y el fallecido. Oscilan entre el coeficiente 1 (que por tanto deja la cuota ajustada en el mismo importe de la cuota íntegra) para parientes de grupo

I y II y patrimonios inferiores a 402.678,11 euros, hasta el 2,4 (esto es, convierte la cuota ajustada en el 240% de la cuota íntegra) para parientes lejanos cuando el sujeto pasivo tuviera un patrimonio previo de más de 4.020.770,98 euros.

La evidente finalidad de estos coeficientes es gravar en mayor medida a quien sea más lejano pariente del fallecido y tenga un mayor patrimonio preexistente. El que los parientes más cercanos paguen menos parece justificable, sobre todo, desde una visión sociológica de la cuestión, sin necesidad de mayor comentario.

Cuestión menos pacífica es qué se persiga con estos coeficientes y en qué medida se consiga. El que quien más rico sea antes de heredar pague más, puede responder a una cierta idea de progresividad y a la consecución de un efecto distributivo de los patrimonios heredados. Apparentemente la progresividad sí parece alcanzarse con esta técnica, pero el efecto redistributivo que puede predicarse de los coeficientes parece menos nítido ya que, no sólo es un efecto un tanto extraño en un impuesto que sustancialmente grava la adquisición de renta (y no la tenencia de un patrimonio), sino que además, la «redistribución» se predicaría sólo del patrimonio heredado y no de cualquier patrimonio. En cualquier caso, sea por progresividad o por redistribución, el sentido de los coeficientes multiplicadores (lo certifica incluso su propio nombre) es el de multiplicar la cuota íntegra.

Esta visión tradicional de los coeficientes quebró a finales de 2002 cuando el parlamento cántabro –pionero en la medida de supresión parcial del impuesto y en su instrumentación a través de coeficientes– decidió utilizar coeficientes multiplicadores inferiores a la unidad. De este modo, y por ejemplo, la cuota ajustada que resulte de aplicar el coeficiente 0,01 a la cuota íntegra será el 1% de ésta.

Para 2004 otro grupo de CCAA (en concreto las también norteñas y cantábricas Asturias y Galicia, en curiosa coincidencia geográfica) se ha unido a esta iniciativa, estableciendo para los parientes del grupo I un coeficiente multiplicador de 0,01 cuando el sujeto pasivo tenga patrimonio previo de hasta 402.678,11 euros, y de 0,02, 0,03 y 0,04 para los siguientes tramos de patrimonio preexistente del artículo 22 de la LISD.

El juicio técnico sobre este instrumento, una vez reconocido el alarde de originalidad (¿quizás fruto de aliento creativo que propician las limitaciones legislativas a las CCAA en materia de impuestos cedidos?), debe partir del significado que el legislador (y hay que puntualizar que nos referimos ahora al estatal) quiso darle. En ese sentido, parece claro que la LISD quiso introducir como elemento de graduación del impuesto el dato del patrimonio preexistente del sujeto pasivo. Podrá discutirse su oportunidad, su viabilidad o su congruencia, pero que la finalidad era gravar en mayor medida a quien más patrimonio recibiera parece indiscutible. Por eso, en nada empaña el papel principal de la riqueza previa del sujeto pasivo el hecho de que se conjugue su incidencia con la del parentesco.

Para valorar el sorprendente uso (sorprendente al menos en nuestra opinión) que se les da ahora a los coeficientes, deben distinguirse la literalidad del tan citado artículo 40 de la Ley 21/2001 y su interpretación.

Desde luego, si la ley permite legislar a las CCAA sin ningún límite sobre los coeficientes multiplicadores (y, efectivamente, en la letra de la norma no hay ninguna cortapisa a tal capacidad), habrá que entender que multiplicar una cantidad (en este caso la cuota íntegra) por un factor o coeficiente inferior a la unidad entra dentro del poder autonómico. Porque aunque la primera acepción de «multiplicar» es, en el diccionario de la Real Academia Española, aumentar el número o la cantidad de cosas de la misma especie, el sentido matemático del término (hallar el producto de dos factores) permite reconocer la acción incluso cuando uno de los factores sea cero.

Fuera de la letra de la ley hay que retomar el sentido de los coeficientes para razonar el uso autonómico. ¿Es posible convertir un instrumento diseñado para un fin muy concreto (incrementar la cuota íntegra por mor de la progresividad y el efecto redistributivo) en herramienta para otra finalidad totalmente opuesta (reducir la cuota íntegra eliminando la progresividad y el efecto redistributivo de la tarifa)?

A favor de esta reorientación jugaría la propia capacidad que se da sobre este instrumento. Y así, si se puede legislar sobre los coeficientes, debería ser posible disminuir su efecto potenciador de la progresividad. Como también, por descontado, sería posible reforzar ese efecto incrementando los coeficientes. Sin embargo, en sentido contrario, podría opinarse que un uso razonable de ese ámbito legislativo debería terminar en un coeficiente 1 (el más bajo que prevé la LISD), que dejara la cuota ajustada igual a la íntegra y así no se eliminaría la progresividad que la tarifa pudiera incorporar al impuesto. Aunque a esta crítica también sería oponible la idea de que si el legislador autonómico puede legislar sobre la tarifa (y al poder hacerlo sin límite expreso alguno habría que aceptar que incluso podría llegar a un tipo cero), no sería un escollo relevante el que la eliminación del efecto progresivo de la tarifa se instrumentara sobre los coeficientes en lugar de hacerlo sobre la propia escala.

En este punto de ideas encontradas, y especialmente por haber incorporado ya la mención a los efectos equivalentes que se pueden buscar por las CCAA a través de diversos instrumentos, entendemos que el razonamiento debe desplazarse hacia el análisis de la finalidad de que la ley permita legislar (a) sobre diversos elementos y (b) no lo permita sobre otros.

Y en concreto, pensando en la pluralidad de instrumentos sobre los que legislar autonómicamente, ¿tiene sentido que se pueda establecer una deducción en cuota, sin límite ni condición alguna, y que no pueda hacerse lo mismo con una reducción de la base imponible? Y respecto de los elementos vedados al legislador autonómico, ¿tiene sentido poder establecer una deducción en cuota del 100%, sin límite ni condición alguna, y no poderlo hacer sobre las exenciones? ¿A qué responde esta estructura del poder legislativo autonómico sobre el ISD? ¿Tiene sentido este juego de limitaciones y prohibiciones?

En esta línea hay que recordar que la capacidad normativa sobre el ISD se distribuye autonómicamente conforme a pautas distintas a lo que ocurre en otros impuestos. La principal nota diferenciadora, sin entrar en pormenores impropios del ámbito de este trabajo, es que en el ISD se puede minorar la base liquidable (y lo más parecido en otros impuestos sería el poder actuar sobre el míni-

mo exento en el IP) como alternativa al empleo de deducciones o bonificaciones de la cuota. Y esa alternativa no se da en otros impuestos. De hecho, sobre el resto de figuras, la distribución de capacidad normativa autonómica parece guiarse más por dar opción a los parlamentos regionales a incrementar la recaudación (y para ello pueden legislar sobre tipos o tarifas) o a disminuirla (haciendo también, opcionalmente, política social o económica a través de legislación de deducciones o bonificaciones). Por tanto, la consulta del esquema legislativo de otros impuestos no puede tomarse como punto de apoyo en nuestro discurso.

En este cúmulo de dudas entendemos que poder instrumentar, como es el caso que nos ocupa, un recorte de impuestos a través de varias fórmulas (deducciones, así genéricamente denominadas, de la base o de la cuota) debe interpretarse con flexibilidad. Es decir, no cabría invalidar una determinada legislación autonómica por que se implementara a través de una deducción en base cuando lo correcto hubiera sido una deducción en cuota. En primer lugar porque la respuesta a esa disquisición no tendría verdadero respaldo legal; pero también porque, de hacer hincapié en la idoneidad de un elemento de la liquidación respecto del fin perseguido, y especialmente cuando la legislación sobre ese elemento se sujeta a límites que no tienen otros (tal es el caso de las reducciones en base frente a las deducciones en cuota), nos llevaría a una situación esperpéntica de arrojar sobre el legislador autonómico la sospecha de legislar en «fraude de ley» por buscar el forzado amparo de una norma para conseguir el fin equivalente que otra (supuestamente eludida) le impide. Sería el caso, por ejemplo, de una deducción en cuota en el ISD por circunstancias familiares de inviable incorporación a través de reducciones de la base.

Por otro lado, la contemplación de los elementos sobre los que no cabe legislación autonómica, también ha de hacerse con cautela. Una posible consecuencia del hecho de que las CCAA no puedan establecer exenciones en el ISD podría ser que el uso de los instrumentos que le son permitidos no pudieran implicar nunca un efecto equivalente al de la exención. Sería el caso de reducciones de la base o deducciones en cuota del 100%. Sin embargo, si se interpreta esa limitación de actuación sobre las exenciones, como así creemos que debe hacerse, más como una reserva de ámbito legislativo exclusivamente estatal derivado de que la titularidad de un impuesto cedido siempre la retiene el Estado y, especialmente, como coherente con el abandono en la LISD de la técnica de las exenciones como instrumento de beneficio fiscal, no habría impedimento para aquel tipo de reducciones o deducciones.

Finalmente, consideramos que el caso de los coeficientes multiplicadores reductores no debe seguir las pautas que proponemos sobre la posibilidad de conseguir un mismo fin (por ejemplo un beneficio fiscal) a través de distintos elementos, ni debe tampoco enjuiciarse a la luz de aquello que está prohibido a las CCAA. El explicado uso de los coeficientes debe enmarcarse en otro sitio distinto cual es la posible alteración de la finalidad que la ley les reserva.

Desde luego, ya ese encuadramiento lleva implícito una nota crítica por nuestra parte que, en cualquier caso, entendemos fácilmente justificable: pudiendo legislar sobre elementos más idóneos para ese fin (las reducciones de la base), o sin limitación alguna (deducciones y bonificaciones), el uso de los coeficientes en el sentido empleado en algunas CCAA se nos antoja comparable al que

podría hacerse estableciendo deducciones en cuota negativas para provocar un aumento de la cuota a pagar o implantando tipos impositivos negativos para provocar cuotas negativas. Con todo, es verdad que consiguiendo un efecto alcanzable para las CCAA (por otros medios), la eventual «gravidad» de la medida queda relativizada. Especialmente cuando tales normas no han sido impugnadas ante el TC. Y eso es la mejor prueba de que, siendo pública y notoria la fina sensibilidad para impugnar medidas fiscales autonómicas, y si se pudiera prescindir en esta reflexión del contenido mismo de la reforma y de sus apoyos, habría que dar por sentada la legalidad de la medida. Pero ni pretendemos situar en tan alto estadio el análisis, ni entendemos que la cuestión sea la originalidad de la norma, su apariencia o su estética. Lo que sí constatamos es la incongruencia del resultado (minorar la cuota hasta prácticamente dejarla a cero) de un instrumento (coeficientes multiplicadores) en relación a su fin propio (incrementar la cuota para reforzar la progresividad de la tarifa). Quedaría a una fase posterior, a la que renunciamos, el pronunciarse sobre si de esa incongruencia hay que deducir inseguridad jurídica, un hipotético desvío del ejercicio normativo, o simplemente estamos ante una nueva contribución con la que enriquecer el anecdotario de medidas fiscales de los últimos años.

4.5. Concepción del impuesto.

La más perfecta decisión técnica sobre cómo instrumentar una reforma sustancial del ISD sólo puede venir de un análisis profundo (y sosegado) de qué tipo de impuesto sucesorio se quiere (o no se quiere). Sin negar, ni mucho menos, que ese análisis se haya producido, un mínimo conocimiento del debate político que ha precedido este tipo de reformas hace pensar, sin embargo, en una decisión más condicionada por otros factores.

Suponiendo que sea tiempo todavía de ese análisis –y vistas las tendencias que se apuntan para el IP sí que parece que todavía es procedente razonar sobre la concepción del ISD, aunque sólo sea por la vinculación entre ambos impuestos– la guía que podría tomarse es la que siguió la reforma del IRPF de 1998. Nos referimos en concreto –porque es lo que ahora nos ocupa, dejando al margen asuntos de mayor calado como la relación del ISD con otros impuestos patrimoniales y sin entrar, por supuesto, en la valoración de la reforma del IRPF– al cambio radical que experimentó el impuesto por sustituir las deducciones en cuota por reducciones de la base imponible y figuras análogas.

En aquella ocasión se pensó que si el impuesto quería gravar la renta disponible, entendiendo por tal la que excediera de la renta que inexcusablemente debe dedicarse a las necesidades básicas en condiciones razonables según circunstancias familiares y personas, era preferible deducir determinadas cantidades de la base imponible suprimiendo las deducciones en cuota «equivalentes». De este modo, la base imponible ilustraba claramente qué se quería gravar con el impuesto. Por otro lado, con este planteamiento era congruente concluir, y así se hizo, que las deducciones en cuota debían reservarse a resolver cuestiones técnicas de doble imposición o para articular incentivos de política económica y social.

Algo parecido debería hacerse en el ISD: una vez que se tuviera clara la concepción del impuesto y su papel en la imposición patrimonial, sería más fácil diseñar con un mínimo de rigor técnico el papel de cada elemento de la liquidación. Obstáculos para alcanzar tal fin no faltan. El primero es que, de persistir la abstención del legislativo nacional para abordar este asunto con carácter de generalidad, distintas concepciones de distintas CCAA llevarían, inevitablemente, a varios diseños técnicos. Y a partir de ahí, las limitaciones de la Ley 21/2001 a la legislación autonómica también contribuirían a diferenciar las decisiones de los parlamentos regionales, pudiendo llegar a ser irreconocible en la norma a la postre aprobada la teórica finalidad de un elemento de la liquidación.

4.6. Efectos de estas medidas en el IP y en el IRPF.

De las normas analizadas y de los debates políticos y doctrinales sobre la imposición patrimonial resulta una fuerte tendencia hacia la supresión, al menos parcial, del ISD. Esa tendencia puede darse ya como culminada, en la medida en que se defina como la supresión de la carga fiscal de las herencias entre parientes próximos, en CCAA como La Rioja. Pero no es imprudente aventurar que en el futuro más próximo otras CCAA acabarán dando idéntico paso. Precisamente por la previsión de una generalización de esta situación nos parece oportuno el razonar sobre el impacto que una rebaja sustancial del ISD puede tener en otros impuestos, y principalmente en el IRPF.

En ese razonamiento, que enmarcamos en un escenario todavía inexistente de generalización de «exenciones» en el ISD para la mayor parte de los contribuyentes, abordaremos una selección de cuestiones representativa de cómo la incidencia en otros impuestos se da tanto en el terreno teórico (de diseño de la imposición patrimonial) como en el de la práctica tributaria diaria (en forma de mayor o menor deuda tributaria). Es común, además, a todos los temas que se abordarán, el girar sobre la distorsión que produce la eliminación del ISD cuando la instan las CCAA (escogiendo además instrumentos distintos dentro de los que la panoplia de elementos de la liquidación sobre la que pueden legislar les ofrece), siendo que la capacidad normativa sobre los elementos de la liquidación del IRPF e IP corresponde principalmente al Estado. En tales condiciones las posibilidades de desajustes son más que probables.

En el IRPF una de las principales vinculaciones con el ISD es la que se deriva de tomar como valor de adquisición, a efectos de cuantificar futuras plusvalías, la valoración de los bienes que se haga en el ISD. En efecto, el artículo 34 LIRPF establece que:

«Cuando la adquisición o la transmisión hubiere sido a título lucrativo se aplicarán las reglas del artículo anterior, tomando por importe real de los valores respectivos aquellos que resulten de la aplicación de las normas del Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones.

En las adquisiciones lucrativas a que se refiere la letra c) del apartado 3 del artículo 31 de esta Ley, el donatario se subrogará en la posición del donante respecto de los valores y fechas de adquisición de dichos bienes.»

Además hay que recordar que la transmisión lucrativa por causa de muerte no constituye ni ganancia ni pérdida patrimonial en el IRPF del fallecido como precisa el artículo 31.3 b) LIRPF.

Sobre este entramado normativo es posible hacer dos consideraciones principales. Una deriva de la visión de conjunto de cómo se efectúa tributariamente el trasvase de bienes desde el fallecido al heredero, la otra contempla los efectos en el IRPF del heredero cuando decida vender los bienes heredados:

a) Para abordar la primera cuestión hay que recordar que la tributación de la llamada «plusvalía del muerto» desapareció en 1992, con el argumento principal de que, de gravarse en el IRPF del fallecido la revalorización de los elementos patrimoniales experimentada durante el período de tenencia de los mismos por el causante, existiría una doble tributación por resultar gravado también el valor de esos bienes (en el ISD) cuando los adquiriera su heredero. Y si descontamos el hecho de que son personas físicas distintas, impuestos distintos, y bases imponibles distintas, lo cierto es que sí era posible identificar una doble imposición «económica» cuando se gravaba la transmisión y la correlativa adquisición *mortis causa*.

Pero ahora estamos en la situación justamente contraria. En un escenario de práctica exención en el ISD de las herencias de parientes próximos, la revalorización que experimenten los bienes adquiridos por el causante ni se grava anualmente (pues no es el modelo de renta de nuestro IRPF), ni se grava cuando fallezca su titular, ni se grava cuando adquiere esos bienes otra persona física. ¿Tiene congruencia técnica este esquema si además añadimos el hecho relevante de que quien adquiere los bienes sin tributación (o casi sin ella) va a poder considerar, sin embargo, como valor de adquisición de los mismos su valor de mercado a fecha de fallecimiento?

Entendemos que la situación no parece muy congruente. Ni con lo que debería ser un modelo de imposición sobre la renta completo ni con figuras análogas que se dan en nuestro ordenamiento.

Lo primero, que tiene que ver más con la concepción que se tenga de la imposición patrimonial, se evidencia con las siguientes reflexiones: a pesar de gravarse la renta de un modo extensivo en nuestro sistema fiscal (y la afirmación será más exacta cuanto menos se reduzca el segundo impuesto sobre la renta, esto es, el ISD), determinadas formas de tributación (fundamentalmente de determinados productos financieros) hacen que no se grave anualmente –como sería propio en un genuino sistema de renta extensiva– la revalorización del patrimonio de su titular (en efecto, en las participaciones en fondos de inversión y análogos su incremento de valor se grava cuando se transmite o reembolsa la participación. Todavía más, desde 1 de enero de 2003, los «saltos» de fondos quedan exonerados de gravamen).

Que a este esquema se le una la inexistencia de tributación de esa revalorización cuando fallezca el causante podrá justificarse, en un escenario de declive del ISD, en la contribución a la generación de la riqueza nacional que parece suponersele en la actualidad a todo beneficio fiscal, pero no a un doble gravamen por concurrir con el ISD sobre un mismo hecho. Todavía más, el no gravamen en el ISD puede incluso encontrar sólidos argumentos (especialmente cuando se vinculan, con más

o menos fundamento, a la protección de la familia). Pero que, tras salvar hasta tres hitos en los que poder ser gravados con cierta justificación técnica, se reciban en el IRPF los bienes hereditarios revalorizados (sin coste fiscal) no parece tener parangón.

Especialmente cuando la construcción que nuestro legislador suele hacer en casos más o menos análogos no es esa. Baste recordar que el no gravamen en el IS de las transmisiones de bienes por entidades disueltas (base del régimen especial de determinadas operaciones societarias) es más bien un supuesto de diferimiento de tributación que de exención. Y así, por ejemplo, el bien que recibe una sociedad absorbente se valora fiscalmente por la cifra que prevalecía en la sociedad disuelta a la que sucede.

Y entre personas físicas, el no gravar en el IRPF del donante la donación de determinados bienes empresariales cuya adquisición lucrativa goce de reducción del 95% en el ISD, está también más cerca de un diferimiento que de una exención. Porque el valor por el que se recibe el bien por el donatario es el valor de adquisición que tuviera en el donante (art. 34 LIRPF)

Por tanto, contemplada en su globalidad la tributación de la transmisión hereditaria de bienes, y visto el tratamiento que nuestro ordenamiento reserva para operaciones equiparables, una opción razonable ante la nueva situación surgida, y por venir, en el ISD, es el que se adopte algún tipo de medida equivalente a las expuestas. Posteriormente volveremos sobre esta cuestión.

b) Para explicar los efectos en el IRPF del heredero, cuando decida vender los bienes heredados, hay que partir del hecho de que, si en una adquisición lucrativa *mortis causa* no hay impuesto, o éste se deja reducido a un 1% de la cuota que hubiera resultado en otro caso, ocurrirá normalmente que los órganos tributarios autonómicos prescindirán de la incoación de los farragosos procedimientos de comprobación de valor. Y a esa razonablemente previsible falta de ejercicio comprobador, hay que unir de modo más decisivo el recordatorio de que el artículo 18 LISD establece la preferencia del valor declarado sobre el comprobado cuando aquél es superior).

En estas condiciones, la más elemental economía de opción (pues tal o similar parece que sería su calificación ante la imposibilidad de considerarlo, en los términos en lo que lo define el art. 15 de la nueva LGT, «*conflicto en la aplicación de la norma tributaria*») llevaría a que el causahabiente estableciera una valoración hinchada del patrimonio heredado para que, no tributando en el ISD (o en irrelevante medida), tampoco tributara, caso de vender los bienes heredados, en el IRPF al poder igualar (o superar, generando pérdidas patrimoniales) el valor de adquisición al valor de enajenación.

Frente a esta conducta el ordenamiento tributario sólo contempla el citado artículo 34 LIRPF. En la práctica el criterio que se sigue, y acepta, es el de tomar como valor de adquisición en el IRPF el comprobado por la Administración autonómica correspondiente (así también la consulta de la DGT de 27-05-99). En el caso de no existir comprobación administrativa de valor se toma el valor de adquisición declarado por el contribuyente en el ISD.

Normalmente el valor de adquisición declarado suele ser menor que el que resultaría de una comprobación administrativa, pero si la administración autonómica, por las razones que fuera, no ha procedido a la comprobación, la AEAT, previsiblemente, no va a proceder a comprobar un valor que ha asumido el contribuyente y de cuya revisión resultaría una menor deuda tributaria.

Por tanto, y resumiendo, parece extendida (y obligada para el contribuyente que no ha impugnado la liquidación por el ISD) la práctica de tomar el valor comprobado por la Administración Autonómica como valor de adquisición en el IRPF sin oponerle la AEAT su propia comprobación. También parece claro y comprensible que la AEAT, con la situación de las relaciones IRPF-ISD de los últimos años, no ejercite su facultad comprobadora más que en contadas ocasiones. Por ejemplo (caso contemplado en la consulta de la DGT de 4-6-2001) cuando, ante la no presentación de declaración del ISD, los contribuyentes se ven obligados a acreditar el valor normal de mercado de los bienes adquiridos por herencia por cualquier medio de prueba de los admitidos en Derecho.

¿Cambiará algo la práctica habitual por el nuevo esquema normativo en varias CCAA? ¿Es posible la economía de opción que se ha descrito sobre este esquema?

Para responder a los dos interrogantes, en los que damos por bueno que se está ante una economía de opción o, al menos, ante una conducta incorregible con los medios generales que la nueva LGT pone a disposición de la Administración, es preciso repasar detenidamente el artículo 34 de la LIRPF.

Ya de entrada, lo que el precepto realmente establece es que en el caso de bienes o derechos recibidos lucrativamente se tomará por importe real de los mismos (y ese importe, junto al coste de las inversiones, mejoras, gastos y tributos inherentes a la adquisición conforma el valor de adquisición a efectos del IRPF) el que resulte *«de la aplicación de las normas del ISD»*.

¿A qué norma/s se refiere? ¿Al artículo 9 LISD que define la base imponible en función del valor real de los bienes o al artículo 18 que establece efectos muy concretos al valor comprobado y al valor declarado? En un escenario caracterizado por la previsible ausencia de comprobación de valores y por una hipotética inclinación a sobrevalorar los bienes (ahora por parte de los interesados en lugar de la Administración), es del mayor interés práctico el precisar si lo que resulta de aplicar las normas del ISD, como quiere el artículo 34, es el valor que efectivamente haya prevalecido en la liquidación del ISD o es el valor por el que se define en este impuesto la base imponible.

Las diferencias entre una y otra opción son significativas.

Si lo que el artículo 34 quiere es tomar como valor en el IRPF el valor que efectivamente haya prevalecido en el ISD, resultará que un valor declarado *«inflado»*, superior incluso al valor de mercado, prevalecería siempre sobre el que pudiera comprobar la administración autonómica (así lo establece el art. 18.2 LISD). Y esa preferencia no sólo se daría en el ISD, sino que debería tomarse también en el IRPF por ser el valor que resulta de la aplicación de las normas del ISD. Por tanto, no

pudiendo oponer la administración autonómica una comprobación «a la baja», las opciones de corrección de esta práctica, en la medida en que se estime merecedora de corrección, deben venir, y ahora se valorará su viabilidad, por la administración estatal.

Si lo que el artículo 34 quiere es tomar como valor en el IRPF el valor que resulte de aplicar por *cualquier administración* las normas del ISD, siempre quedaría a salvo en el IRPF el que la AEAT pueda comprobar valor para determinar [art. 9 a) LISD] el valor real de los bienes. Lo que ocurriría en tal hipótesis sería que la labor de comprobación, desarrollada en forma de procedimiento de comprobación de valores (conforme a los arts. 134 y 135 LGT) o como una actuación en el seno de un procedimiento gestor distinto (y difícilmente fuera del seno del procedimiento inspector puede tener cabida ese tipo de actuación), se desarrollaría en contra de la lógica de esos procedimientos, orientados en función de que la comprobación administrativa arroje un valor superior al declarado.

En cualquier caso, por coste gestor y por no considerarla la interpretación correcta del artículo 34 LIRPF, no parece viable la súbita aparición de comprobaciones de valores en la AEAT.

Ante esta situación parece preferible un arreglo legislativo y no uno meramente «gestor».

En concreto, entendemos que todos estos desajustes sólo puede enmendarlos el Estado mediante la oportuna rectificación en la LIRPF. Y es que las CCAA de régimen común que puedan ir eliminando el impuesto a través de reducciones de base, deducciones o bonificaciones en cuota o coeficientes multiplicadores por cero, no pueden remediar los efectos denunciados en el IRPF por carecer de capacidad normativa para ello. El problema, además, es especialmente agudo porque la no tributación en el ISD en una determinada Comunidad, puede tener incidencia en el IRPF que los herederos (residentes en otra distinta) tengan que pagar (o dejar de pagar en el ejemplo que manejamos) en otra Comunidad.

Entendemos que como la intención de las CCAA que han decidido suprimir el ISD para el parentesco más próximo no puede ser la de que tampoco paguen en el IRPF por la futura venta, y que, aun de haberlo decidido así, no pueden proyectar esa decisión, por extraterritorial, sobre el IRPF que un contribuyente deba pagar en otra Comunidad Autónoma, debería haber en el futuro inmediato una modificación de la LIRPF instada, como parece propio, por las Cortes Generales. Especialmente cuando más importante fuente de financiación para las CCAA es, actualmente, el IRPF que el ISD.

La solución que debe adoptar el Estado, podría ser, como mínimo, similar a la de la Comunidad Foral de Navarra donde, contando con las ventajas que da contemplar el ordenamiento tributario desde la existencia de un mismo sujeto activo en ambos impuestos, la extensión de los benéficos efectos de la exención del ISD que privilegia a los ciudadanos navarros, se protege en el IRPF mediante un elocuente primer párrafo del artículo 42 de su ley reguladora (*«Cuando la adquisición o la transmisión hubiere sido a título lucrativo, constituirán valores respectivos aquellos que corresponderían por aplicación de las normas del ISD, **sin que puedan exceder del valor de mercado**»*). Lo que, además de un acierto técnico, se nos antoja una elocuente prueba de que cuando se pierde

la unidad de sujeto activo (y nos referimos tanto a la obligación tributaria como al ejercicio normativo) en impuestos íntimamente relacionados (como el IRPF y el ISD), es necesario que, o bien quien puede actuar sobre los dos impuestos legisle sobre ambos (en su caso estableciendo para todas las CCAA idéntico beneficio en el ISD y adaptando el IRPF a tal circunstancia), o si hace dejación de tal labor (en posible detrimento de la igualdad de los españoles según su lugar de residencia), se debe reaccionar con la suficiente rapidez.

Junto a los efectos en el IRPF es posible abordar la incidencia en el IP de las medidas legislativas sobre el ISD ya tomadas, o por tomar, en varias CCAA.

Quizás la más importante sea que la falta de «*rentabilidad administrativa*» en la comprobación de herencias que no van a satisfacer impuesto alguno (o un 1% del que marca la tarifa), puede llegar a suponer una generalización de declaraciones por el ISD incompletas con la consiguiente pérdida de información para las declaraciones por el IP de los herederos.

Otra principal que se enmarca en la misma línea tiene que ver con la cuantificación de la base imponible del IP, ocurriendo, a diferencia de lo expuesto antes en el IRPF sobre el juego del valor comprobado en el ISD, que aquí la distorsión la puede generar la declaración de un valor de adquisición en el impuesto sucesorio irrisoriamente bajo. Y más en concreto con uno de los bienes que tiene un mayor peso específico en la base imponible total de cada contribuyente. Para ello hay que recordar que en el IP los bienes inmuebles se valoran por el mayor de tres opciones: su valor de adquisición, el catastral o el comprobado a efectos de otros impuestos. También, y por otro lado, hay que traer a colación que si la reducción del ISD se materializa, como es y como parece que va a ser el caso, en beneficios de un 99%, un uso eficiente de los recursos administrativos debería llevar a no incoar los complicados y lentos procedimientos de comprobación de valor cuando de los mismos no resulte una cuota tributaria relevante (cálculo en el que habría que medir tanto la cuota del ISD e IP como la repercusión en el IRPF). Contando con tales circunstancias es previsible que no exista un valor comprobado que rectifique el declarado. Así las cosas, ¿qué valor prevalecerá en la declaración del IP del heredero? Por norma del impuesto, el mayor de los tres existentes. Pero si por hipótesis no existe valor comprobado, la comparación habrá que hacerla entre el valor catastral y el declarado (siempre que éste pueda tomarse, que puede ser discutible, como valor de adquisición). Conociendo la referencia del valor catastral respecto del de mercado, y asumiendo la hipótesis de partida de un valor declarado anormalmente bajo, lo que pueda aportar cualquiera de estas cifras a la imagen fiel de la valoración de un patrimonio (y a la base imponible del IP) es más bien poco.

5. MODIFICACIONES EN EL CONCEPTO IMPOSITIVO «DONACIONES»

En el concepto «*donaciones*» del ISD la capacidad normativa de las CCAA sigue las mismas reglas que las comentadas para el concepto «*adquisiciones mortis causa*». Por tanto, buena parte de las reflexiones que hemos hecho sobre el uso de esa capacidad normativa en el gravamen sucesorio, valen también para el de las adquisiciones *inter vivos*.

El ejercicio legislativo autonómico sobre este hecho imponible es menor si se compara con el relativo a las sucesiones, y suele centrarse, así ha ocurrido este año y así ocurrió el año anterior (primer ejercicio en el que, por aplicación del nuevo modelo de financiación autonómica, las CCAA han podido regular elementos del concepto «donaciones»), en las reducciones que privilegian la donación de bienes empresariales.

Sin embargo, seleccionamos para un comentario algo más detallado otra medida común a varias CCAA: Baleares, Castilla y León y La Rioja, siguiendo el precedente catalán del año anterior (aunque parcialmente, porque en Cataluña se completa con un beneficio en el IRPF del donante), han regulado en términos parecidos un beneficio fiscal para la donación de dinero entre familiares siempre que se destine a la adquisición de una vivienda habitual.

El esquema más elemental de diseño de beneficios fiscales sobre una donación responde a pautas bien sencillas: cuando de lo que se trata es de minorar la presión fiscal por la donación de determinados bienes hay que actuar sobre los donatarios. Pero cuando de lo que se trata es de incentivar ese tipo de transmisiones lucrativas, el beneficio al donatario debe completarse incentivando al donante. Buen ejemplo de lo que se afirma es la donación de bienes empresariales, que inició su favorable régimen con una reducción del 95% en el ISD para extenderse más adelante al IRPF (quizás por el reparo de los potenciales donantes a desprenderse lucrativamente de bienes y, además, tributar por ello en la imposición sobre su renta).

De modo claro estas medidas tratan de reducir la carga tributaria en una operación, relativamente frecuente, vinculada a un bien (la vivienda habitual) fuente de beneficios fiscales en casi todos los impuestos. Como no se trata exactamente de incentivar este tipo de operaciones (pues la decisión del destino del dinero queda a la autonomía de la voluntad de cada familia), se beneficia al donatario. De querer animar desde el ámbito fiscal a potenciales donantes a que entreguen dinero a sus descendientes para la compra de la vivienda, lo propio sería beneficiar a aquéllos. Éste es el caso de Cataluña que para el ejercicio impositivo 2003 estableció una deducción en el IRPF, del 1% de la cantidad donada, para los contribuyentes que durante el ejercicio hubieran efectuado una donación que haya disfrutado de la deducción del 80% establecida para las mismas en el ISD.

Sobre este tronco común cada uno de los parlamentos regionales ha diseñado una norma con características diferenciadas:

- El **beneficio**: en Baleares y La Rioja es una deducción en cuota (del 85% y el 100% respectivamente), mientras que en Castilla y León se instrumenta como reducción de la base imponible del 99%.
- **Elementos subjetivos**: en Baleares y La Rioja donante y donatario son padres e hijos, mientras que en Castilla y León los donatarios pueden ser hijos o descendientes de ulterior grado del donante. Siendo lo normal que el desplazamiento patrimonial se dé en el sentido del beneficio fiscal (de ascendiente a descendiente), hay que hacer notar, sin embargo, que si es el hijo quien dona dinero al padre para que éste adquiera su vivienda habitual, no procederá la reducción.

En Baleares se exige que el donatario no haya cumplido los 35 años el día de la formalización de la donación y que tenga un patrimonio inferior a 400.000 euros en tal fecha. En Castilla y León se exige la misma edad aunque el límite de riqueza se diseña en función de su renta, en concreto, exigiendo que su renta disponible en el último período impositivo cerrado cuando se devengue la donación sea igual o inferior a 30.000 euros. La norma más laxa en este punto es la riojana pues no exige requisitos adicionales al donatario.

- **El bien privilegiado es el dinero.** Mientras que en La Rioja la deducción no tiene límites, en las otras dos CCAA la cantidad máxima de dinero sobre la que aplicar el beneficio (en definitiva, la base de la deducción/reducción) no puede superar los 30.000 euros. En el caso de discapacitados el límite se amplía: 42.000 euros con grado igual o superior al 33% en Baleares y 50.000 euros con grado igual o superior al 65% en Castilla.

Con buen criterio técnico, ambas normas precisan que los límites se aplican tanto en el caso de una única donación como en el caso de donaciones sucesivas, ya sean provenientes del mismo ascendiente o de diferentes ascendientes.

- **Destino del dinero:** el dinero debe destinarse a la adquisición de una vivienda, con distintos matices según la norma aplicable. En La Rioja se exige que la adquisición de la vivienda habitual (realmente se refiere a celebrar «*el correspondiente contrato o escritura de compraventa de la vivienda habitual*») se realice en el plazo de declaración del impuesto, con lo que en 30 días hábiles desde la donación debe escriturarse la compraventa. Se equipara a la adquisición inmediata de vivienda el depósito de las cantidades recibidas en las cuentas ahorro vivienda reguladas en la LIRPF. De igual modo, es apto para la donación el destinar el dinero a amortizar o cancelar el préstamo hipotecario suscrito para la adquisición de la vivienda.

En Baleares y Castilla y León el plazo para adquirir la vivienda es de 6 meses desde la donación (precisa la norma castellana que, en caso de haber varias, se cuenta desde la primera donación y que en ningún caso se aplica la reducción a donaciones posteriores a la adquisición de la vivienda). Debe destacarse que en estas dos normas no se alude exactamente a la vivienda habitual sino a la residencia habitual, y que es necesario que la adquisición sea de «*la primera vivienda*» del donatario. Entendemos que la norma se refiere a la primera adquisición de vivienda (esto es, que no haya tenido en propiedad otra vivienda el donatario) y no al concepto usual (no técnico) de primera vivienda frente al de segunda vivienda (en su acepción de residencia para fin de semana o vacaciones).

Las cautelas que introducen las tres CCAA en cuanto al plazo, pudiendo ser opinable la extensión del mismo, parecen exigencias gestoras razonables. Aunque en la práctica es posible que se reproduzcan las controversias y dudas que se dan en el IRPF (y la doctrina administrativa sobre la cuestión es buena muestra) cuando, al hilo de la reinversión de cantidades en vivienda habitual para dilucidar la posible exención, se mezclan (estableciendo plazos) exigencias de adquisición (concepto puramente jurídico y separable del pago de esa compra) y de inversión (que alude a destinar efectivamente el dinero obtenido a pagar una deuda).

No obstante, en la legislación riojana se establece expresamente, ganando en claridad y seguridad jurídica, que debe comprarse una vivienda y debe aplicarse el dinero donado (las dos cosas) en el plazo fijado por la norma.

- **Elemento formal:** en Baleares se exige que la donación del dinero se formalice en escritura pública con la mención expresa del destino que impone la norma fiscal. En Castilla y León se exige la misma mención pero no que el documento en que se formalice la donación sea documento público. En La Rioja no se exige ningún documento ni mención concretos pero, en función de cómo se materialice la inversión, establece obligaciones formales en la fase de aplicación del dinero obtenido: si es para la compra de vivienda se exige mención expresa en ese documento a que se paga con dinero donado con anterioridad para tal fin; si es por cuenta ahorro vivienda o por pago del préstamo (necesariamente hipotecario), se exige certificado de la entidad financiera.

6. EN EL ITP Y AJD

Este impuesto indirecto, por esa misma condición, se presta a un menor manejo instrumental que el ISD o el IRPF. A pesar de eso, sí que es común a casi todas las CCAA, en éste o en pasados años, el haber implementado medidas favorecedoras del acceso a la vivienda (para jóvenes, discapacitados, familias numerosas) u otro tipo de políticas sociales o económicas.

Pero el principal uso de este impuesto, tanto en el gravamen TPO como en el de AJD (sobre operaciones societarias no existe capacidad normativa autonómica), ha sido como instrumento de recaudación. De hecho, está generalizado el tipo de gravamen del 7% en TPO (frente al 6% que aparece en la ley del impuesto) y, aunque en menor grado, el tipo del 1% para los documentos notariales sujetos a la cuota variable del AJD (frente al 0,5% de la ley del impuesto).

Sin embargo, y desde una perspectiva técnica, nos parece más interesante el estudiar la regulación, también muy extendida, de la compatibilidad IVA-ITP. Y en concreto, analizando los tipos impositivos que las CCAA han ido estableciendo en función de si una operación inmobiliaria se acogía o no a la renuncia a la exención que el IVA plantea para la mayor parte de estas transmisiones.

Estas medidas no son nuevas para 2004 sino que ya llevan en vigor algunos años en otras CCAA. Pionera en el gravamen incrementado por AJD en aquellas operaciones sujetas a IVA, en las que se renunciaba a la exención, fue Madrid (estableciendo para el año 2000 un tipo del 1,5% en AJD para las escrituras que documenten transmisiones de bienes inmuebles respecto de los cuales se haya renunciando a la exención contenida en el art. 20 Dos LIVA). Y pionera en gravar más en AJD esa operación, pero reducir la carga en TPO cuando se sujetara a tal concepto, fue Aragón en 2001. Posteriormente distintas CCAA han ido estableciendo medidas idénticas o parecidas a una y otra.

Hablar de medidas parecidas y no sólo de idénticas no es casual. En una materia en la que los tipos de cada concepto impositivo pueden ser decisivos en la elección de los contribuyentes por tributar en IVA o en ITP y AJD (y reducir la cuestión a una elección de impuestos es una simplificación, pero no una simplificación excesiva o generadora de equívocos), el establecimiento por una Comunidad Autónoma de tipos distintos a los de otra puede dirigir la medida hacia una finalidad distinta de la planteada en otras. Ejemplos de lo que ahora simplemente enunciamos los ofreceremos a continuación.

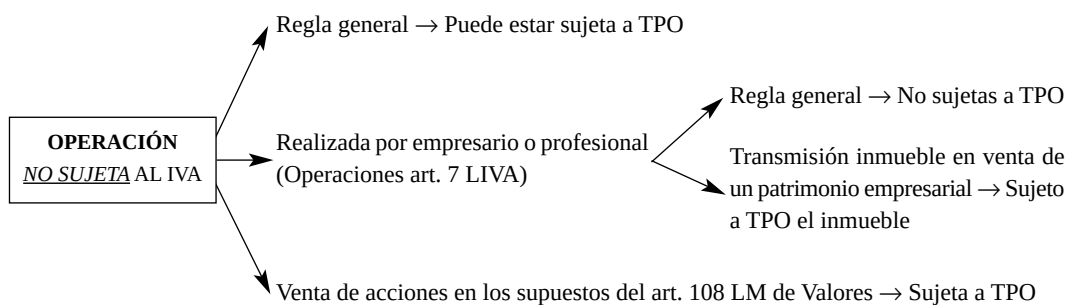
Para analizar el sentido de estas legislaciones habría que separar el bloque de CCAA que simplemente han elevado el tipo de AJD (del 0,5% o 1% al 1,5% o 2%) en aquellos documentos en los que, existiendo sujeción y exención al IVA, el transmitente ha renunciado a la exención, de aquellas otras CCAA que esta medida la han acompañado de un rebaja sustancial de la modalidad TPO del ITP y AJD.

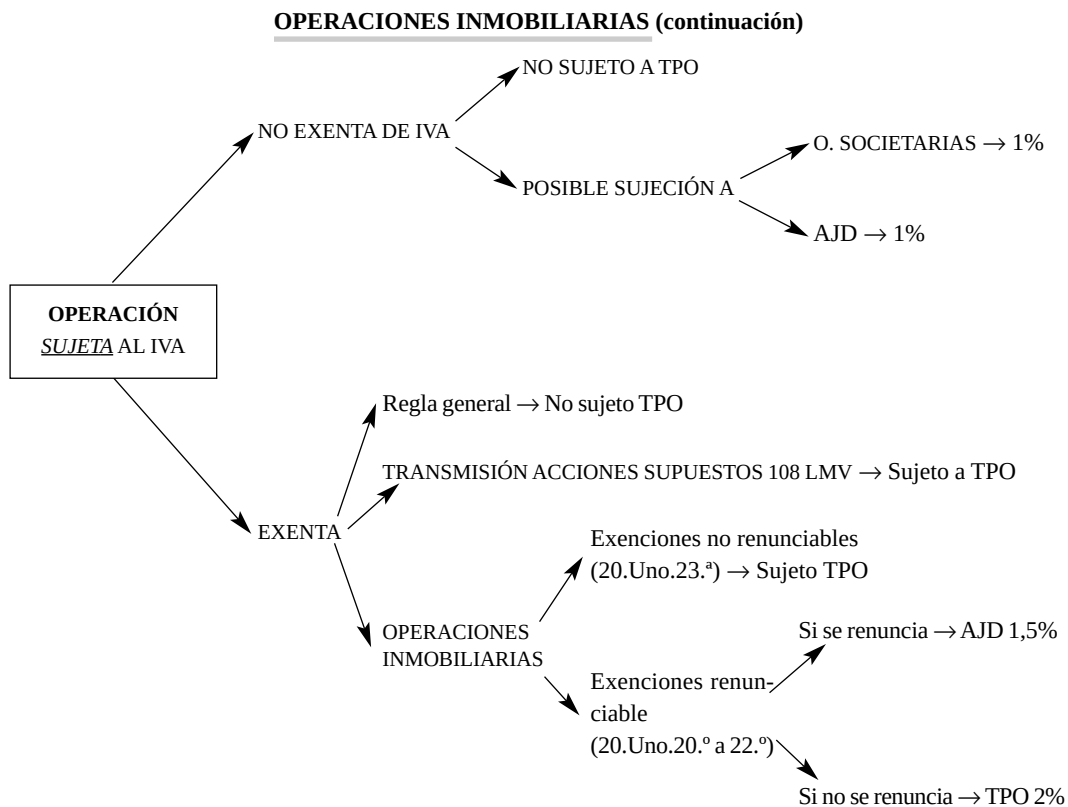
Las CCAA que han elevado el tipo de AJD en las primeras copias de escrituras y actas notariales en las que se haya renunciado a la exención del IVA son Andalucía (al 2%), Cataluña (1,5%), Galicia (2%) y Madrid (1,5%).

Las que han completado esta medida con una rebaja del gravamen de TPO que corresponde a esa misma clase de entregas inmobiliarias si no se renuncia a la exención son: Aragón (con tipos del 1,5% y 2% respectivamente), Asturias (en las mismas condiciones que Aragón), Islas Baleares (con tipos del 1,5% y del 3%), Cantabria (1,5% y 4%), Extremadura (2% y 3%), Murcia (1,5 y 3%) y La Rioja (1,5% y 2%).

Para analizar estas medidas es útil recordar el complejo cuadro de relaciones que existe entre el IVA y los tres conceptos impositivos del ITP y AJD (TPO, operaciones societarias y AJD). Para ello acompañamos el siguiente cuadro que, tomando como base la diferente calificación que un hecho puede recibir en el IVA (sujeción/ no sujeción/exención «general»/ exención «inmobiliaria renunciable»/ exención «inmobiliaria no renunciable»), recoge la situación en aquellas CCAA en las que se han establecido dos tipos especiales, el uno en AJD y el otro en TPO, según como se defina fiscalmente la operación inmobiliaria.

OPERACIONES INMOBILIARIAS





La complejidad práctica de las relaciones IVA-ITP y AJD, marco de estas reformas, no parece necesitar especial argumentación, siendo sus principales elementos los siguientes:

- El texto normativo que, tanto en la ley del ITP y AJD como en la del IVA, establece la coordinación entre ambos impuestos ha suscitado encontradas interpretaciones jurisprudenciales. Alguna de ellos, de reiterarse, podría poner en peligro la subsistencia misma del gravamen de TPO (en tal sentido, STS de 18 de enero de 1996).
- La relajada interpretación que de los requisitos reglamentarios de la renuncia se hace en el criterio administrativo. Donde el texto exige fehaciencia (art. 8 RIVA), la doctrina administrativa interpreta mera repercusión de cuotas.
- La propia facilidad con la que pueden crearse artificiales sujetos pasivos del IVA (que nacen y se extinguen en una única operación inmobiliaria) y la dificultad de atajar tal tipo de conductas son fuente constante de conflictos.

- El más grave problema que sobre esta materia existe es la indefensión en que se encuentra el contribuyente que ha soportado un IVA (normalmente, además, sin posibilidad de deducción) cuando lo procedente hubiera sido pagar ITP. De la gravedad de este hecho da cuenta el que la nueva LGT haya establecido mecanismos (imperfectos a la espera de su desarrollo reglamentario) para corregir esa doble imposición fáctica. En concreto nos referimos a lo dispuesto en los artículos 62.8 y 67.1, cuarto párrafo que respectivamente disponen:

62.8. El ingreso de la deuda de un obligado tributario se suspenderá total o parcialmente, sin aportación de garantías, cuando se compruebe que por la misma operación se ha satisfecho a la misma u otra Administración una deuda tributaria o se ha soportado la repercusión de otro impuesto, siempre que el pago realizado o la repercusión soportada fuera incompatible con la deuda exigida y, además, en este último caso, el sujeto pasivo no tenga derecho a la completa deducción del importe soportado indebidamente.

Reglamentariamente se regulará el procedimiento para la extinción de las deudas tributarias a las que se refiere el párrafo anterior y, en los casos en que se hallen implicadas dos Administraciones tributarias, los mecanismos de compensación entre éstas.

(...)

67.1... En el supuesto de tributos que graven una misma operación y que sean incompatibles entre sí, el plazo de prescripción para solicitar la devolución del ingreso indebido del tributo improcedente comenzará a contarse desde la resolución del órgano específicamente previsto para dirimir cuál es el tributo procedente.

- En el caso concreto que ahora más interesa, el de las operaciones inmobiliarias que pueden gozar de exención en el IVA en virtud del artículo 20.Uno.20.º a 22.º de su ley reguladora, los intervinientes, al poder desplazar la exención en las condiciones del artículo 20.Dos LIVA, se encuentran, de hecho, con la posibilidad de elegir el impuesto que deben pagar.

En principio, y entre sujetos pasivos del IVA con prorrata 100%, no hay duda de que a transmitente y adquirente les interesa instrumentar la operación con plena sujeción al IVA, por evitar la prorrata el transmitente y por evitar el coste que supone la modalidad TPO del ITP y AJD el adquirente. Preferida la tributación por IVA previo ejercicio de la renuncia a la exención, de no existir la legislación especial que ahora comentaremos, se gravaría la entrega al 16% por este impuesto (más infrecuentemente al 7%) más el 1% de AJD (0,5% en las CCAA en las que se mantenga todavía este tipo). En tal caso, si el IVA es deducible íntegramente y, además, puede «absorberse» en el IVA repercutido del trimestre o del año, la cantidad pagada no supone coste al adquirente. El coste fiscal de la adquisición será el pago de AJD.

Sin embargo, si en la operación no se renuncia a la exención del IVA, las reglas de compatibilidad con los distintos conceptos del ITP y AJD hacen que, como operación exenta en el IVA, quede gravada por el concepto TPO del ITP y AJD al tipo del 7%.

En la comparación de costes para el adquirente (que sea sujeto pasivo del IVA), no hay duda de que, de no existir tipos autonómicos especiales, la operación resulta fiscalmente más favorable si se sujeta sin exención al IVA.

Resumido el cuadro de relaciones IVA-ITP y AJD y algunas de sus principales distorsiones, en lugar de analizar las dos opciones seguidas por las CCAA, analizaremos sólo la que se define por establecer dos tipos especiales en los dos conceptos impositivos implicados, por entender que los comentarios que se hagan sobre el gravamen incrementado en AJD valen prácticamente sin cambio para las CCAA que sólo han actuado sobre tal tipo impositivo.

Por tomar una referencia normativa concreta en nuestro análisis, razonaremos sobre la regulación aragonesa con el recordatorio de que, salvo algún comentario adicional, lo dicho valdrá para otras CCAA.

La medida a la que se hace referencia es a la contenida en el artículo 7 de la Ley de Cortes de Aragón 13/2000, de 27 de diciembre, de Medidas Tributarias y Administrativas. En tal precepto se dispone que:

«1. De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 11.1 a) del Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, la cuota tributaria se obtendrá aplicando sobre la base liquidable el tipo reducido del 2% a las transmisiones de inmuebles que cumplan, simultáneamente, los siguientes requisitos:

- a) Que sea aplicable alguna de las exenciones a que se refiere los números 20.º, 21.º y 22.º del artículo 20, apartado 1, de la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.*
- b) Que el adquirente sea un sujeto pasivo del Impuesto sobre el Valor Añadido que actúe en el ejercicio de sus actividades empresariales o profesionales y tenga derecho a la deducción total del Impuesto sobre el Valor Añadido soportado por tales adquisiciones, en el sentido en que se define tal derecho por el segundo párrafo del artículo 20, apartado 2, de la Ley 37/1992.*
- c) Que no se haya producido la renuncia a la exención por el Impuesto sobre el Valor Añadido, prevista en el artículo 20, apartado 2, de la Ley 37/1992.*

2. De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 31.2 del Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre, la cuota tributaria se obtendrá aplicando sobre la base imponible el tipo del 1.5% en las primeras copias de escrituras que documenten transmisiones de bienes inmuebles en las que se haya procedido a renunciar a la exención en el Impuesto sobre el Valor Añadido conforme a lo dispuesto en el artículo 20, apartado 2, de la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, del Impuesto sobre el Valor Añadido.

Como se desprende de su lectura, lo que este precepto establece es un tipo del 1,5% para el gravamen de Documentos Notariales cuando exista renuncia a la exención del IVA. Tal medida se complementa con la rebaja de tipo impositivo en el concepto de transmisiones patrimoniales onerosas del 7% al 2% cuando, dándose los requisitos que permitirían la renuncia a la exención, ésta no se produjera.

El incremento de cuota en AJD al 1,5% (en el tiempo en que se estableció esta medida el tipo general era en Aragón del 0,5%; de ahí que pueda deducirse que los tipos incrementados para esta operación del 2% obedecen, en otras CCAA, a que parten de un tipo general en AJD del 1%) va inevitablemente ligado a operaciones sujetas al IVA (y no exentas) por el encaje que tiene el gravamen de Documentos Notariales en la imposición indirecta. Pero no afecta a toda transmisión sujeta al IVA, pues se restringe a aquéllas en las que el transmitente ha renunciado a la exención del art. 20.Dos LIVA.

La razón de esta delimitación no puede ser, como a veces pretende explicarse, una reacción de las haciendas autonómicas por la pérdida de recaudación que les supone el que una operación en principio gravable por el concepto «TPO» (normalmente al 7%) se sujete al IVA y por tanto al concepto «documentos notariales». Y ello porque también participan las CCAA en la recaudación del IVA, no siendo, ni de lejos, compensación significativa el gravar una operación al 1,5% en lugar del 1%.

Por eso consideramos que es posible apreciar una articulación técnica de esta medida más acorde con razones puramente tributarias. Para ello hay que recordar que las operaciones en las que se renuncia a la exención del IVA tienen como presupuesto de aplicación el que el adquirente pueda deducirse íntegramente el IVA soportado y, por ello, tal impuesto no es coste de la adquisición. Si el IVA no grava realmente al adquirente, es posible apreciar en tal sujeto pasivo una capacidad contributiva no gravada por ningún impuesto, ni estatal, ni autonómico ni local. Por tanto, es presumible que el ámbito de la medida se haya trazado con la intención de incluir determinados hechos imposables en los que se aprecie una manifestación de riqueza no gravada por otros impuestos.

Esta regulación nos parece también respetuosa con el derecho comunitario. El artículo 33 de la Sexta Directiva, reconoce la posibilidad de que al gravamen por el IVA se superponga el gravamen por otros impuestos, siempre que éstos no tengan el carácter de impuestos sobre el volumen de negocios y siempre que tales impuestos no den lugar, en el tráfico intracomunitario, a formalidades relacionadas con el paso de una frontera.

El TSJCE (S 8-7-86 Asunto 73/85) refuerza esta interpretación señalando que el Derecho Comunitario no contiene ninguna disposición específica que tienda a excluir o a limitar la competencia de los Estados miembros para establecer impuestos sobre las transmisiones y los cambios de dominio, siempre que no tengan la consideración de impuestos sobre el volumen de negocios. Y así el Tribunal declara que tales impuestos pueden exigirse, aunque su percepción, junto a la del IVA, pueda suponer la doble imposición sobre una misma operación. Y tal es el caso, con el matiz apuntado de haber seleccionado los supuestos en que esta doble imposición es menor.

Visto el juego del incremento del tipo en AJD, resta por analizar el anunciado papel complementario de la medida que rebaja el tipo de TPO (normalmente el tipo general es del 7%) a un 2,3 o 4% según CCAA.

Y en esta perspectiva consideramos que ese tipo reducido lo que hace es, dando una mayor variedad de opciones (y no sólo al transmitente potencial renunciante de la exención, sino también al adquirente), ofrecer una verdadera alternativa a los intervinientes para sujetar la operación a uno u otro gravamen.

Por vía de ejemplo hay tres supuestos que pueden ilustrar sobre el significado de esta medida:

- La renuncia, salvo en algún caso muy específico (como el de determinadas subastas), corresponde efectuarla al sujeto pasivo, normalmente transmitente del inmueble. Por otro lado, si el adquirente tiene una prorrata provisional del 100% en el IVA, se entiende cumplido, a efectos de que sea válida la renuncia a la exención, el requisito a él exigido de tener derecho a la plena deducibilidad del IVA a soportar.

Sin embargo, ante la compra de un inmueble (normalmente terrenos o edificaciones sujetas al 16%), con la certeza o la probabilidad de que en el año en cuestión la prorrata definitiva sea inferior a la provisional, el adquirente puede verse perjudicado por la renuncia que efectúe el otro contratante, al convertirse parcialmente el IVA soportado en IVA no deducible. En efecto, si el inmueble adquirido puede llegar a soportar un IVA de 1.000 (porque el adquirente tiene prorrata provisional del 100%), en el caso de que, finalmente, su prorrata del año quede en un 40%, el IVA soportado de 1.000 será coste (sea gasto directo o sea vía amortización) en un importe de 600. A esta cifra habría que añadirle también el pago por AJD al tipo incrementado del 1,5%

En estos casos el gravamen al 2% en ITP es una alternativa a la de soportar como coste de la actividad la suma de una cuota de IVA parcialmente no deducible y el AJD.

- Supuesto análogo al anterior es el de adquisición de un inmueble financiado por una subvención de capital. Y es que la tributación directa e indirecta de las subvenciones tiene tal construcción que no sólo preocupa (en lo que tenga de reductora de la ayuda) a los contribuyentes, sino también a las administraciones (sobre todo autonómicas) encargadas de concederlas. La existencia de una cuota de IVA soportado parcialmente no deducible por financiar la compra con una subvención (pues tal es la consecuencia de las subvenciones de capital en el IVA), que como tal ayuda pública debe tomar como inexcusable presupuesto el interés público en esa compra, justifica el plantear a ese adquirente una alternativa tributaria razonable, coherente con la política en la que se inserte tal financiación, y en ningún caso «discriminadora» fiscalmente. Con el tipo reducido del 2% en TPO puede interesarle el que la adquisición inmobiliaria que va a efectuar se sujete a este gravamen y no al 16% del IVA, según qué porcentaje de este impuesto le vaya a suponer coste empresarial conforme al artículo 104.Dos LIVA.
- Finalmente, tanto el procedimiento, como, en su caso, la carga de trabajo que comporta la comprobación del IVA a la AEAT, pueden suponer un retraso en la devolución de cuotas soportadas de entre 6 y 12 meses (contando el inicio de este plazo desde que se soporta efectivamente la cuota y se paga, y fijando el previsible final donde lo sitúa el art. 31 de la nueva LGT). A pesar de la gestión que suele acreditar año tras año la AEAT en este tipo de procedimientos, el coste financiero para el comprador de tal demora (sumado al 1,5% que pagaría en el concepto de AJD) puede llegar a ser superior (incluso en un escenario como el actual de bajos tipos de interés) al coste de sujetar la operación a TPO (al 2%), con lo que puede ser razonable para el adquirente promover (con el acuerdo del transmitente, que en definitiva es el sujeto pasivo del IVA) la sujeción a la modalidad de TPO.

El planteamiento teórico que se desprende de los tres supuestos, justificante de la razonabilidad de la medida de reducir el impuesto en TPO, ha tenido referendo en la práctica por ser muchos los contribuyentes que han optado por el gravamen TPO en lugar del IVA. Sin embargo, esa misma experiencia práctica enseña dos circunstancias que pueden jugar en contra de esa utilización.

Primero, el eventual desacuerdo del transmitente con sujetar la operación a TPO. La principal razón tributaria de esa negativa sería el que la sujeción a TPO supone la previa exención de la operación inmobiliaria en el IVA. Y la exención puede suponer al transmitente (evidentemente no siempre, por ejemplo por no ser una operación habitual la venta de inmuebles o por tratarse de un bien de inversión) una prorrata en ese año lesiva para su cuenta de resultados.

En segundo lugar, una diferencia relevante entre los dos tipos especiales (y la máxima se da en Cantabria pues va del 1,5% en AJD al 4% en TPO) puede hacer menos atractiva para el contribuyente la opción de tributar en TPO. Por la sencilla razón de que será más difícil que el coste que pueda suponer la suma del IVA (sea por ser coste por aplicar prorrata distinta al 100%, o sea por el coste financiero que supone el «retraso» en la devolución del IVA pagado) y el gravamen de AJD (al 1,5%) sea superior a la tributación por TPO cuanto más alto sea el gravamen en este concepto.

TRIBUTACIÓN	DISCRIMINACIÓN EN FISCALIDAD DIRECTA INTERNACIONAL A LA LUZ DE LOS CASOS DEL TRIBUNAL DE JUSTICIA DE LA UE	Núm. 24/2004
-------------	---	-----------------

JOAN HORTALÀ I VALLVÉ

Socio de Landwell-Pricewaterhouse Coopers en España

Inspector de Hacienda del Estado en excedencia

*Profesor de fiscalidad internacional en ESADE, en la
Universidad Pompeu Fabra y en el CEF*

Extracto:

EN los últimos años el Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas ha fallado sobre asuntos relacionados con la imposición directa. Los fallos, cada vez más abundantes, han alcanzado gran repercusión sobre los distintos sistemas fiscales nacionales de los Estados miembros (para algunos se trata de la mayor reforma fiscal de todos los tiempos), ya que los criterios seguidos por el Tribunal para la interpretación de los principios recogidos en el Tratado de la UE difieren significativamente de los tradicionalmente admitidos en sede OCDE para sentar los principios que hasta la fecha han regido en materia de fiscalidad internacional. Los trabajos que se han realizado hasta la fecha suelen comentar las distintas sentencias y sus consecuencias. Sin embargo, este artículo analiza los criterios utilizados por el Tribunal para conformar su opinión y elaborar sus fallos. Se relacionan de este modo, mediante el apoyo en las correspondientes sentencias, los nexos empleados, las pruebas utilizadas, etc., para de este modo dotar al lector de las herramientas necesarias para anticipar el criterio que cabe razonablemente esperar del Tribunal al enjuiciar determinadas normas de fiscalidad española sobre las que el Tribunal aún no se ha pronunciado.

Sumario:

1. Antecedentes.
2. La definición del principio de no discriminación.
3. El principio de no discriminación en derecho fiscal internacional.
 - 3.1. El principio de no discriminación en el Modelo de Convenio de la OCDE.
 - 3.2. Alcance del principio de no discriminación en los Tratados de la UE.
4. Clases de discriminación fiscal.
5. Aproximación al principio de no discriminación desde el punto de vista del TJUE.
6. Restricciones al principio de no discriminación de acuerdo con la jurisprudencia del TJUE.
7. Cláusula de nación más favorecida y principio de no discriminación.
8. Efectos prácticos de la jurisprudencia del TJUE.
9. Conclusiones.

NOTA: Las opiniones incluidas pertenecen al autor y en ningún caso pueden atribuirse a las organizaciones para las que trabaja o ha trabajado.

Agradecimientos en especial a los comentarios de Franco ROCCATAGLIATA, Miguel CRUZ y Eduardo BERCHE, si bien los errores o mal interpretaciones sólo pueden imputarse al autor.

Puede ser contactado en joan.hortala@es.landwellglobal.com

1. ANTECEDENTES

Desde que los impuestos, contribuciones, tasas y demás tributos fueron establecidos cuando los humanos decidieron vivir bajo un Contrato Social, desde las tribus a las complejas sociedades tecnológicas, el principio de igualdad ha sido uno de los que ha guiado el método para repartir la distribución de la carga contributiva entre los que deben sufragar el gasto o inversión común. Tal principio ha devenido tan esencial que ha sido reconocido por la mayor parte de Constituciones como un derecho fundamental. La declaración de Derechos Humanos de Naciones Unidas de 1948 o el Tratado de Roma de 1957 también lo incluyen.

Tal y como la Teoría de la Hacienda Pública lo orienta, el principio de igualdad exige que se alcance simultáneamente el doble objetivo de que personas en las mismas circunstancias se sometan a imposición del mismo modo, al tiempo que personas en situaciones diferentes se sometan a imposición de manera distinta. El principio de no discriminación no es más que el producto de la aplicación del principio de igualdad en el ámbito fiscal.

Asumiendo la dificultad de definir con exactitud la «no discriminación», su aplicación práctica es muy compleja, por lo que su traslación en preceptos legales deviene sumamente complicada con carácter general y, en especial, debido a la ineludible cuantificación de su *output* en el ámbito del derecho tributario.

El principio de no discriminación en el ámbito de la fiscalidad internacional ha sido contemplado desde los inicios, ya el primer Modelo de Convenio de la OCDE (París, 1956) ¹ incluía un precepto dedicado al mismo. Sin embargo, nunca ha tenido la relevancia de la que hoy disfruta, debido al proceso de integración de mercados y globalización económica.

El Tribunal de Justicia de la UE (en adelante TJUE) también ha desarrollado este concepto esencial, desde sus albores, especialmente en el ámbito del Tratado CECA, y no ha dejado de trabajar y evolucionar en su posición en torno al mismo. La literatura lo ha identificado a menudo como una cláusula del Trato Nacional en el seno de la UE.

¹ El origen es de todos modos más remoto. El Modelo de Convenio fiscal preparado por el Comité fiscal de la Sociedad de Naciones en 1943 en México incluía un artículo de no discriminación. Con anterioridad, los Convenios negociados durante el siglo XIX por Prusia también incluían una cláusula de esta naturaleza.

Recientemente el profesor VANISTENDAEL ² subraya su importancia de nuevo al afirmar que la aplicación del principio de no discriminación en términos de Trato Nacional a las legislaciones fiscales nacionales en materia de imposición directa sobre personas físicas y jurídicas probablemente conduzca a los Estados miembros a la mayor reforma fiscal de su historia.

Este artículo trata de definir el principio de no discriminación. Para ello distingue las dos formas más significativas de aplicarlo en el campo de la fiscalidad internacional: el Modelo de la OCDE y el Tratado de la UE, definiendo el ámbito de aplicación del principio y distinguiendo entre los tipos de discriminación existentes. La forma en que el principio debe leerse a tenor del Tratado, según el TJUE, incluyendo las limitaciones al mismo, será abordada para así evidenciar los efectos prácticos de esta doctrina y al fin concluir con el previsible impacto del mismo sobre los sistemas fiscales, en especial los de los Estados miembros de la UE. Los casos más relevantes fallados por el TJUE serán referidos a lo largo del artículo, a fin de escrutar los criterios que ha seguido el TJUE para elaborar su doctrina ³.

2. LA DEFINICIÓN DEL PRINCIPIO DE NO DISCRIMINACIÓN

El principio de no discriminación debe definirse por la comparación de las distintas relaciones a las que deben atribuirse efectos jurídicos diferentes. Así, la clave a efectos del principio de no discriminación es determinar en qué medida esas dos relaciones son lo suficientemente diferentes como para aceptar que deban atribuírseles efectos jurídicos distintos o no.

A nivel de la legislación comunitaria debe hacerse notar ⁴ que los Tratados no contienen una confirmación general del principio de no discriminación. El Tratado simplemente se refiere al principio como uno de los derechos fundamentales garantizado por la Convención Europea de Derechos Humanos. No obstante, el Tratado en su conjunto no es más que la traslación y efectiva aplicación del principio de no discriminación en los más diversos ámbitos ⁵. Por último el Tratado en su artículo 12 (ex art. 6) prescribe una prohibición genérica a «cualquier tipo de discriminación basada en la nacionalidad».

El TJUE abordó por primera vez la cuestión de la no discriminación en el caso *Société de Fonderies de Pont-à-Mousson* (C14/59, ECR 215 a 231) definiéndolo como el «trato diferenciado a situaciones comparables». Luego, en *Klöckner* (Casos acumulados 17/61 y 20/61 *Klöckner-Werke y Hoesch*, ECR 325 a 345) calificó la discriminación comparando «casos de manera diferente, sometiendo en consecuencia algunos a desventajas no padecidas por otros, sin que dicha diferenciación estuviera justificada por la existencia de diferencias objetivas sustanciales». En *Ruckdeschel* (Casos acumulados 117/76 y 16/77 *Ruckdeschel contra Hauptzollamt Hamburg-St Annen*, ECR 1753) «exige

² VANISTENDAEL, «Tax Revolution In Europe: The Impact of Non Discrimination» en *European Taxation* vol 40 n1-2.

³ Los casos del Tribunal de Justicia referidos en el artículo están disponibles en el web del Tribunal: <http://curia.eu.int>

⁴ J. WOUTERS, «General Report on the Interpretation of the Principle of non discrimination in European Community Law», comunicación a *Non Discrimination Tax Seminar* (Bergamo, 1998).

⁵ G.VAN HENCKE, «La notion de discrimination» en *Les aspects juridiques du marché commun* (Liège 1958), 128.

que situaciones similares no sean tratadas de forma diferente salvo que tal diferenciación esté objetivamente justificada». En *Sermide* (Caso 106/83 *Sermide*, ECR 4209) el TJUE sintetizó que: «situaciones comparables no deben tratarse de modo diferente y situaciones distintas no deben tratarse de la misma manera salvo que dicho trato se halle justificado objetivamente», definición a la que se ha remitido desde entonces en numerosas sentencias ⁶.

En la esfera de la fiscalidad el TJUE fijó en el caso *Bachmann* (C-204/90, 28 de enero de 1992) un principio general que puede calificarse como criterio informador para la interpretación de la ley fiscal internacional, que debe permitir concretar la definición de la discriminación en esta rama del Derecho.

El TJUE falló que la legislación belga era indirectamente discriminatoria en relación con la nacionalidad. No obstante, el TJUE no declaró la norma inaplicable, pues de otro modo se hubiese quebrado la coherencia interna del sistema fiscal y estimó que la medida resultaba proporcionada a tenor de la colisión de intereses en juego. Este caso será comentado posteriormente, ya que incorporó una serie de conceptos esenciales, que han sido posteriormente objeto de matización por el propio Tribunal.

En definitiva el TJUE ha interpretado que los principios de igualdad de trato y libertad de movimientos impiden cualquier tipo de restricción, tales como las barreras de entrada o salida, la discriminación directa e indirecta ⁷, salvo que existan justificaciones basadas en la necesidad de preservar un Interés Público objetivo y que las restricciones impuestas no resulten desproporcionadas.

Las distintas perspectivas que delimitan el principio de no discriminación en diversas áreas del Derecho Comunitario atribuyen distintas funciones a este principio. En el ámbito de la libertad de circulación y el mercado interno, el principio garantiza una mínima apertura de los mercados de los Estados miembros con sus socios. Esta garantía deviene especialmente relevante con la insistencia del Tratado en la aplicación del principio de no discriminación en ámbitos tan sensibles como los monopolios comerciales o la fiscalidad doméstica ⁸.

3. EL PRINCIPIO DE NO DISCRIMINACIÓN EN DERECHO FISCAL INTERNACIONAL

Pueden distinguirse de forma clara dos formas de abordar el principio de no discriminación en el ámbito de la fiscalidad internacional. Mientras que la OCDE propone a sus Estados miembros negociar en sus Convenios de doble imposición una cláusula que en esencia se limita a que únicamente los residentes no nacionales accedan al mismo trato desde un punto de vista fiscal sustantivo y procedimental que los residentes nacionales, el TJUE establece que el Derecho Comunitario impide cualquier tipo de diferencia de trato fiscal ya sea de tipo material o formal.

⁶ J. WOUTERS, *op. cit.*, pág. 9.

⁷ Cf. apartado: Clases de discriminación fiscal.

⁸ J. WOUTERS, *op. cit.*, pág. 7.

3.1. El principio de no discriminación en el Modelo de Convenio de la OCDE.

El artículo 24 del Modelo de Convenio para evitar la doble imposición (MCDI en adelante) establece el principio por el que la discriminación fiscal por motivos de nacionalidad está prohibido ⁹.

Tal cláusula se encuentra tan estrechamente vinculada con la nacionalidad del contribuyente que su ámbito no sólo se aplica a los nacionales que son residentes de un Estado contratante sino que se extiende a un contribuyente de cualquier nacionalidad, aunque no lo sea de ninguno de los Estados contratantes, que podrá invocar este precepto, y ello pese a que aquel que no sea residente de ninguno de los Estados contratantes no puede beneficiarse de los derechos derivados del Convenio, en virtud del artículo 1 ¹⁰.

Sin embargo, esta protección convencional contra la discriminación sólo puede garantizarse en caso de reciprocidad entre los Estados contratantes. Esta condición de reciprocidad afecta directamente a la aplicación efectiva de la cláusula que, por otra parte, ha sido interpretada de muy distintas formas por la doctrina.

El propósito principal del MCDI de la OCDE es impedir el proteccionismo fiscal a través del que los extranjeros, al soportar una mayor presión fiscal, verían empeorada su posición relativa y su competitividad en relación con los nacionales que se hallen en sus mismas circunstancias.

Aunque el artículo 24 regula esencialmente la no discriminación basada en la nacionalidad, el apartado 3 aborda la discriminación basada en la residencia al comparar los establecimientos permanentes situados en un Estado contratante con las sociedades residentes en el mismo Estado, impidiendo que aquellos sufran un peor trato fiscal. No obstante esta cláusula ha comportado importantes discrepancias interpretativas reflejadas en el propio MCDI en los Comentarios a dicho artículo. Esas diferencias se refieren al concepto de «sociedad» y a expresiones como «en las mismas circunstancias», «menos favorables que», que comportan interpretaciones asimétricas que generan conflictos tributarios. Las mayores dificultades en la interpretación de este apartado se refieren a la aplicación de los mecanismos para evitar la doble imposición en los establecimientos permanentes y si un establecimiento permanente puede invocar los convenios de doble imposición suscritos por el Estado de la fuente.

Dos apartados adicionales sobre la deducibilidad de los gastos en los establecimientos permanentes y la imposición sobre el patrimonio a las sociedades cierran el artículo.

JEFFREY ¹¹ concluye que los efectos de este artículo del Modelo de la OCDE son muy limitados, ya que dejan fuera de su alcance muchas situaciones discriminatorias que pueden producirse hoy en día. En este sentido concretamente critica la no inclusión de las diferencias de trato basadas en la residencia del contribuyente.

⁹ OECD Model Tax Convention on Income and Capital, París, 2003, párrafo 1 del Comentario al Artículo 24.

¹⁰ El artículo 1 del MCDI de la OCDE dispone: «Este convenio se aplica a los residentes de uno o de ambos Estados contratantes».

¹¹ JEFFREY, *The impact of State sovereignty on global trade and international taxation*, KLUWER (Londres, 1999).

En la línea de las conclusiones de JEFFREY, la tendencia de los Estados miembros de la OCDE es la de no apoyar una ampliación de la aplicación potencial de este artículo, sino todo lo contrario: en el Modelo de Convenio de la OCDE de 1992 se actualiza el precepto incluyendo las palabras «concretamente en lo que respecta a la residencia», en el párrafo 3, con el único propósito de limitar la repercusión del artículo.

Los problemas jurídicos de esta cláusula, combinados con la condición de reciprocidad exigida y la diversidad de interpretaciones, no garantizan, por supuesto, una protección adecuada frente a la discriminación. En última instancia, únicamente se abordan las discriminaciones directas, no las indirectas.

Todas estas restricciones sólo pueden explicarse tomando en consideración su objetivo primordial: evitar el proteccionismo fiscal. El modo en que el TJUE ha interpretado y aplicado el principio de no discriminación incluido en el Tratado de la UE ha abierto una vía de luz para escapar a estos problemas.

3.2. Alcance del principio de no discriminación en los Tratados de la UE.

Tradicionalmente, la exención por soberanía, ya sea estricta o moderada, ha sido invocada con vistas a impedir que el TJUE se inmiscuyera en el tratamiento de los impuestos sobre la renta. No obstante, ambas han sido rechazadas por el TJUE:

- La exención por soberanía estricta se basa en la exclusión de la imposición sobre la renta de la legislación comunitaria. La falta de un control parlamentario eficaz en el ámbito comunitario es la piedra angular de esta postura basada en el aforismo «no imposición sin representación». Esta postura se ve además respaldada por las pocas medidas que el Consejo ha adoptado en relación con la imposición directa y por el hecho de que el Tratado no contiene referencias directas a los impuestos sobre la renta.

Luxemburgo en Biehl (C-175/88, Rec. 1990, pág. 1.779); Alemania, Francia, Italia y Portugal en Werner (C-112/91, 26 de enero de 1993); Grecia en Schumacker (C-279/93, 14 de febrero de 1995); Italia en Wielockx (C-80/94, 8 de noviembre de 1995) en lo que respecta a tipos impositivos; el Abogado General Ruiz-Jarabo Colomer en Gilly (C-336/96, 12 de mayo de 1998) en lo relativo a convenios fiscales entre Estados miembros; Alemania y Suecia en St. Gobain (C-307/97, 21 de septiembre de 1997) en lo referente a convenios fiscales con terceros países, alegaron esta exención.

- La exención por soberanía moderada argumenta que la legislación comunitaria de aplicación directa sólo opera en el ámbito fiscal tras cierto grado de armonización. Por tanto, mientras las instituciones no regulen sobre impuestos directos, el TJUE no tendrá competencia para conocer de asuntos relacionados al respecto.

El TJUE ha declarado como norma general que la legislación de la UE afecta a todas las áreas de la legislación nacional, y que los impuestos sobre la renta no podían ser excluidos del alcance de la legislación comunitaria. Existe una amplia jurisprudencia que confirma que la imposición directa no es un área protegida de la soberanía de los Estados miembros. En Biehl y Schumacker el TJUE dejó claro que el principio de no discriminación carecería de sentido si no abordara la discriminación fiscal; añadiendo, no obstante, que nada impide a los Estados miembros ejercer sus competencias en materia fiscal, en el marco de los principios constitutivos de la UE siendo dicho criterio aplicable, por un lado, con respecto a las leyes nacionales relativas a la imposición sobre la renta y, por el otro, con respecto a la formalización de convenios fiscales entre sí o con terceros países.

Sin embargo, la legislación comunitaria presenta algunos límites desde un punto de vista sustantivo ¹², denominado el **test de sustancia económica** y el test de nexos internos y externos.

En lo que respecta a la primera, el TJUE se ha mostrado sumamente generoso. El TJUE siempre ha definido ampliamente «actividad económica». El TJUE entiende que una actividad dedicada a la obtención de ingresos constituye una genuina y verdadera actividad económica y, por tanto, supera el test. Casos como el *Daily Mail* (C-81/87, 1998, pág. 5483) o, mejor aun, el caso *ICI* (C-246/96, 16 de julio de 1998) reflejan el modo en que el TJUE fija los límites para el test de sustancia económica. En el caso *ICI*, el TJUE arguyó que el propósito de las sociedades *holding* es la obtención de ingresos y que éstas superan el test de sustancia económica simplemente porque los ingresos después de impuestos generados por el grupo serán más elevados.

El test de **nexos internos y externos** significa que para hallarse dentro del alcance del Derecho Comunitario, las actividades han de estar suficientemente relacionadas con la UE, quedando por tanto excluidas:

- En virtud del test de nexo interno, las actividades demasiado restringidas desde el punto de vista de la UE, en el sentido de que las actividades económicas no sean transfronterizas y que estén restringidas al mercado de un único Estado miembro. No obstante, el TJUE a veces ha conocido de casos puramente nacionales bien porque la legislación nacional era una transposición de una Directiva de la UE –por ejemplo, *Leur-Bloem* (C-28/95, 17 de julio de 1997) en el que se examinaba la fusión entre dos compañías holandesas–, y la solución, por tanto, informaría a las restantes legislaciones nacionales, o por razón de las posibles repercusiones adversas de un tratamiento fiscal distinto (por ejemplo, el caso *Halliburton Services* –C-1/93, 12 de abril de 1994– en el que se falló sobre el impuesto sobre transmisiones patrimoniales holandés) y
- En virtud del test de nexo externo, las actividades que se encuentren fuera del alcance de la UE. Este test, no obstante, es cada vez menos relevante ya que cualquier vínculo con la Comunidad, por sutil que sea, es suficiente. El caso *Saint Gobain* es probablemente el caso

¹² S. VAN THIEL, «Removal of income tax barriers to market integration: harmonisation or litigation?», abril de 2002. Contribución al estudio del IBFD: «Free Movement of Persons and Income Tax Law: the European Court in search of principles» Ámsterdam, 2002.

más conocido en el que el TJUE ha fallado, si bien el tema que se examinaba era si un establecimiento permanente ubicado en un Estado miembro de la UE (Alemania) cuya casa central era residente en otro Estado miembro de la UE (Francia) está legitimado para invocar los convenios de doble imposición suscritos con terceros países por el Estado en el que se encuentra el establecimiento permanente. En el caso *Open Skies* (C-476/98, 5 de noviembre de 2002) el Abogado General declaró que incluso para una actividad exclusivamente desarrollada fuera de la UE, debe respetarse el principio que rige el Mercado Interno.

Por último, y no por ello menos relevante, el alcance del principio de no discriminación definido por el Derecho Comunitario y cuyos efectos ha precisado el TJUE, no se limita geográficamente a las fronteras de los Estados miembros. Aunque el TJUE no ha fallado de forma explícita sobre la aplicación de los principios del Tratado de la UE a no residentes que no sean ciudadanos de la UE, podemos prever, sobre la base del artículo 12 del Tratado de la CE, que la mayoría de los jueces brindará las ventajas del Tratado, y por supuesto, el principio de no discriminación, a los ciudadanos y sociedades vinculados a países incluidos en tratados negociados por las Instituciones de la UE, como el Espacio Económico Europeo ¹³ o los Acuerdos de Asociación previos a la adhesión aplicables a países de Europa Oriental.

Si bien este artículo aborda principalmente las preocupaciones de la OCDE y la UE, también deberán estudiarse problemas de naturaleza similar en otras regiones del mundo, como NAFTA (concretamente en lo que respecta a los trabajadores fronterizos) ¹⁴ y MERCOSUR (para el que se está elaborando un Convenio fiscal multilateral).

Algunos autores han manifestado su preocupación con respecto al principio de subsidiariedad. El TJUE determinó que si bien dicho principio sí repercute de forma directa sobre la acción de las Instituciones de la UE no puede impedir a ningún ciudadano o sociedad invocar sus derechos legítimos previstos en los Tratados.

4. CLASES DE DISCRIMINACIÓN FISCAL

Según el TJUE la discriminación puede producirse de varias formas ¹⁵:

- Discriminación abierta y encubierta: el TJUE falló en *Sotgiu* (C-152/73, ECR 153), que «las normas sobre igualdad de trato para nacionales y no nacionales prohíben no sólo la discriminación abierta por motivos de nacionalidad sino también todas las formas encu-

¹³ El Tratado sobre el Espacio Económico Europeo incluye, en el artículo cuarto, una cláusula de no discriminación por nacionalidad y el artículo sexto hace alusión a la aplicación de la jurisprudencia del TJUE en el supuesto de que las disposiciones de este tratado sean sustancialmente las mismas que las contenidas en el Tratado de la UE. Esta área económica especial comprende los Estados miembro de la UE, Islandia, Noruega, Suiza y Liechtenstein.

¹⁴ Cf. GIERMANSKI / MC GHEE, «Labour mobility under NAFTA and US tax implications» en *Tax Notes International*, vol. 21, n.º 5/2000.

¹⁵ J. WOUTERS, *op .cit.*, pág. 10.

biertas de discriminación que, mediante la aplicación de otros criterios de diferenciación, conducen al mismo resultado». Esta distinción se empleó a efectos impositivos en el caso Biehl.

El TJUE intentó brindar un margen para las justificaciones de normas que pueden discriminar de forma indirecta o encubierta. Sin embargo, el TJUE sólo está dispuesto a aceptar excepciones basadas en derogaciones explícitas en la legislación comunitaria o el Tratado de la CE, *v. gr.* el caso fiscal Avoir (C-270/83, ECR 273).

- Discriminación formal y sustantiva: ya fue abordada en el caso *Italian Refrigerators* (C-13/63, ECR 165): «el trato diferenciado en situaciones no comparables no se traduce automáticamente en la conclusión de que existe discriminación», «una apariencia de discriminación formal puede de hecho corresponderse con una ausencia de discriminación de fondo» y dicha discriminación sustantiva consistiría en «tratar o bien situaciones similares de distinto modo o situaciones diferentes de forma idéntica». El TJUE utilizó en asuntos sobre imposición directa –*Schumacker, Wielockx, Asscher* (C-107/94, 27 de junio de 1996)– el concepto de discriminación formal y sustantiva, declarando que los contribuyentes residentes y no residentes no son, por norma general, comparables, pero si debido al hecho de que obtienen la mayor parte de sus ingresos en el Estado fuente (en el caso de los trabajadores fronterizos), en lo que respecta a los impuestos sobre la renta se encuentran en la misma situación que los residentes.
- Discriminación inversa: este tipo de discriminación se basa en el trato menos favorable que un Estado reserva a sus nacionales con respecto a los ciudadanos extranjeros. Los nacionales del Estado miembro en cuestión no están en situación de impugnar la compatibilidad de la legislación comunitaria con las leyes de su propio Estado que les colocan en desventaja, salvo que exista un factor intracomunitario relevante. En relación con la fiscalidad, no debe invocarse la discriminación inversa con vistas a alcanzar la total uniformidad de los sistemas fiscales. No obstante, es posible que los efectos sobre la libertad de establecimiento o movimiento obliguen al TJUE a abordar la discriminación inversa, con una repercusión potencial enorme sobre los sistemas fiscales nacionales.

5. APROXIMACIÓN AL PRINCIPIO DE NO DISCRIMINACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL TJUE

Como se ha mencionado con anterioridad, a diferencia de la OCDE, el TJUE ha determinado que prácticamente cualquier discriminación desde un punto de vista fiscal constituirá un desafío para el Derecho Comunitario. Si bien el TJUE, en el caso *Schumacker*, aceptó que dicha diferencia entre residentes y no residentes es aceptable desde un punto de vista fiscal, lo matiza en el mismo caso no aceptando el criterio de residencia para justificar una falta de igualdad en el trato fiscal, básicamente porque en el caso de individuos, un criterio semejante casi siempre se traduciría en una discriminación nacional, dado que los no residentes son en la mayoría de los

casos extranjeros (Biehl, Asscher) ¹⁶. En el caso de las sociedades, porque un criterio de discriminación fiscal basado en la ubicación de la sede social simplemente anularía el contenido del artículo 58 ECT (ahora art. 48 ECT) ¹⁷.

En una palabra, el TJUE ha llegado a la conclusión de que cualquier diferenciación entre situaciones nacionales y transfronterizas debe ser considerada como una posible discriminación en el sentido de este principio en el seno de la UE.

No obstante, el TJUE no limita su potencial de comparación para contrastar una situación nacional con una transfronteriza, dos situaciones nacionales o dos transfronterizas se considerarán de igual modo. Lo único que el TJUE no puede comparar es la situación a la que se enfrenta un contribuyente en su propio Estado miembro con respecto a la situación de otro contribuyente en su propio Estado miembro (discriminación inversa); de lo contrario, el TJUE estaría solicitando la uniformización de los sistemas fiscales dentro de la UE.

En este punto, podrían considerarse prácticamente todos los casos analizados por el TJUE:

- Comparación entre dos residentes: Bachmann, ICI, Halliburton, etc.
- Comparación entre un residente y un no residente:
 - En lo que respecta a la fiscalidad de establecimientos permanentes: Futura (C-250/95, 15 de mayo de 1997), St. Gobain.
 - Incluso cuando el no residente tiene la nacionalidad del Estado recaudador: Asscher, Gilly.

Es imprescindible un **test de similitud** ¹⁸ para comparar tales situaciones. El TJUE opta por un planteamiento limitado al considerar que la prueba puede no tener en cuenta todos los factores y elementos que realmente definen la situación fiscal global de un contribuyente sino que, por el contrario, puede centrarse únicamente en los factores clave que pueden tener incidencia en materia de discriminación fiscal. Sin embargo, el TJUE se niega a brindar un conjunto de indicadores de similitud y opta por escoger el más relevante en función del caso concreto que se analiza *i.e.* comparaciones entre dos residentes –Biehl, Bachmann, Baxter (C-254/978, de julio de 1999)– o una compañía residente y un establecimiento permanente de una sociedad no residente (*i.e.* Verkooijen, Saint-Gobain). Por ejemplo, en relación con los establecimientos permanentes el TJUE ha declara-

¹⁶ De hecho, los conceptos de residencia y nacionalidad a menudo se cruzan y mezclan peligrosamente en decisiones del TJUE, pertenecientes o no al ámbito fiscal.

¹⁷ Artículo 58: «Las sociedades constituidas de conformidad con la legislación de un Estado miembro y cuya sede social, administración central o centro de actividad principal se encuentre dentro de la Comunidad quedarán equiparadas, a efectos de aplicación de las disposiciones del presente Capítulo, a las personas físicas nacionales de los Estados miembros. Por sociedades se entiende las sociedades de Derecho Civil o Mercantil, incluso las sociedades cooperativas y las demás personas jurídicas de Derecho público o privado, con excepción de las que no persigan un fin lucrativo.»

¹⁸ S. VAN THIEL, *op. cit.*

do que se encuentran en la misma situación que una sociedad residente con vistas a gravar los beneficios generados independientemente de que un establecimiento permanente sólo sea gravado por las rentas obtenidas en el Estado fuente, mientras que las sociedades residentes tributen por venta mundial [por ejemplo, Royal Bank of Scotland (C-311/97, 29 de abril de 1999), Saint Gobain].

El test de similitud se aplica también a individuos que obtienen ingresos en el mismo Estado de la fuente pero con residencia en país distinto (trabajadores fronterizos). No obstante, la prueba ha de tomar en consideración algunos aspectos adicionales dado que la capacidad para pagar impuestos normalmente está vinculada a la situación personal y familiar del contribuyente; generalmente, sin embargo, estas ventajas especiales están únicamente previstas para los trabajadores residentes, mientras que los trabajadores fronterizos, en su calidad de no residentes, no tendrían derecho a aplicarlas en el Estado de la fuente, y tampoco se beneficiarían de tales desgravaciones (o sólo parcialmente) en sus países de residencia debido a que su base imponible en el Estado de residencia será con toda probabilidad insuficiente para absorber esas ventajas especiales (Schumacker, Wielockx, Asscher). Si sucediera lo contrario y, por tanto, hubiera capacidad suficiente para acogerse a desgravaciones fiscales derivadas de la situación personal y familiar en el Estado de residencia, no se superaría el test de similitud entre un residente y un no residente que ganaran rentas en el mismo país (GILLY ¹⁹). El TJUE ha dictaminado que al igual que la doble imposición y la discriminación son inconstitucionales en el marco del Derecho Comunitario, también deben impedirse situaciones de doble exención o deducción.

Los Estados miembros a menudo han argumentado que en test de similitud cabe incluir las normas de compensación de los distintos sistemas tributarios, pero el TJUE lo ha rechazado porque el elemento clave del test de similitud es, en última instancia, la capacidad para pagar impuestos. De acuerdo con VAN THIEL ²⁰, el test de similitud se aplica con el objetivo simultáneo de evitar una carga fiscal excesiva en los ciudadanos de la Comunidad que ejercen su derecho a la libertad de circulación y de evitar que disfruten de ventajas fiscales injustas con respecto a su capacidad de pago.

Además, el Derecho Comunitario, de acuerdo con la interpretación del TJUE, exige una desventaja. Uno puede pensar inmediatamente que una desventaja semejante puede contribuir a identificar en términos prácticos si existe situación discriminatoria comparando la imposición real de un contribuyente transfronterizo con la presión fiscal de un nacional. Sin embargo, no es así como lo enfoca el TJUE que dictamina que se satisface el requisito de desventaja simplemente con el riesgo de desventaja, independientemente de la efectiva diferencia en la presión fiscal real ²¹. En esencia, cabe concluir que el requisito de desventaja por sí solo no puede abordar una discriminación inversa en la que la situación nacional sea peor que la transfronteriza.

¹⁹ El caso Gschwind (C-391/97, no publicado pero disponible en el sitio *web*) puede recordarse a este efecto. Sin embargo, la literatura ha sido bastante crítica con el TJUE en lo relativo a la solución dictaminada porque la exención modificada no fue debidamente comprendida por el TJUE; en concreto WATTEL, «Progressive taxation of non-residents and intra-EC allocation of personal tax allowances», *European Taxation*, vol. 40 n.º 6, es sumamente crítico con la idea de Estado de residencia y el empleo de una base impositiva mundial.

²⁰ S. VAN THIEL, *op. cit.*, pág. 14.

²¹ Si bien este criterio se menciona en el caso Biehl, algunos expertos se muestran reacios a aceptarlo, cf. Farmer/Lyal, *EC Tax Law*, Clarendon Press, Oxford, 1994, pág. 325.

A pesar de que el TJUE ha identificado claramente una presión fiscal mayor a raíz de la medida impugnada contra la situación de un no residente o un transfronterizo –*i.e.* Schumacker, Wielockx o Saint Gobain–, que supuso una evidente desventaja, se supone que tal desventaja también aparece cuando los no residentes o transfronterizos no gozan del derecho de beneficiarse de una deducción prevista para los residentes o nacionales –Commerzbank (C-330/91, 13 de junio de 1993), Halliburton, Verkooijen, Lankhorst-Hohorst (C-324/00, 12 de diciembre de 2002)–. Arguyendo de forma coherente que una desventaja tiene que ser *de minimums* para ser considerada compatible con la legislación de la UE, el TJUE ha rechazado sistemáticamente una medida que distinga entre situaciones nacionales y transfronterizas o residentes y no residentes.

En último lugar, el problema de la discriminación procedimental también podría ser abordado; no sólo la discriminación sustantiva ha sido declarada inconstitucional en Derecho Comunitario por el TJUE, sino también la discriminación procedimental, *i.e.* Schumacker, Safir (C-118/96, 28 de abril de 1998) y los casos Futura.

6. RESTRICCIONES AL PRINCIPIO DE NO DISCRIMINACIÓN DE ACUERDO CON LA JURISPRUDENCIA DEL TJUE

Algunos tipos de normas fiscales nacionales pueden en cierta medida no resultar perfectamente compatibles con el principio de no discriminación, como se deduce de los párrafos anteriores, sin por ello resultar al tiempo inconstitucionales con respecto a los tratados de la UE. Por otro lado, la expansión del alcance del principio de no discriminación exige la introducción de una «regla de la medida» inspirada en la proporcionalidad, que justificará determinados tipos de discriminación por la preponderancia de otros motivos de interés público que también merecen protección en la legislación de la UE. Este apartado estudiará, por tanto, el razonamiento seguido por los Estados miembros a la hora de justificar este tipo de medidas.

Partiendo de que el Tratado establece un principio de no discriminación, debemos aceptar que únicamente el Tratado puede invalidar y fijar los casos en los que el principio no será tenido en cuenta. El interés público es el más importante de los casos incluidos en el Tratado con potencial para permitir una norma discriminatoria. No obstante, como la fiscalidad ha sido abordada con timidez por el Tratado, el interés público no comprende cuestiones impositivas. El TJUE ha cubierto en cierto modo este vacío legal remitiéndose al abuso del Derecho Comunitario, incluyendo de esa forma la justificación del interés público en los casos fiscales. Sin embargo, esta justificación es más teórica que práctica porque rara vez una norma fiscal invalida el principio de no discriminación sobre la base del interés público.

Este interés público se ha materializado en un abanico amplio de razonamiento concreto ²².

²² IBFD, *EU Case Law on Income Tax*, Ámsterdam, 2001.

El primero y probablemente el recordado con mayor frecuencia por los Estados miembros es la necesidad de coherencia en el sistema impositivo, sobre todo porque en el caso *Bachmann* a pesar de que la norma impugnada fue juzgada por el TJUE como discriminatoria desde el punto de vista del Derecho de la UE, la necesidad de preservar la coherencia del sistema impositivo permitió a Bélgica mantener la norma fiscal en su legislación. Sin embargo, el TJUE, probablemente reconociendo que este razonamiento había sido en parte mal aplicado ²³, se ha mostrado desde entonces más reticente a aceptarlo y lo ha rechazado como justificación de una norma fiscal discriminatoria por la debilidad del vínculo entre la ventaja denegada y la imposibilidad de imponer obligación fiscal –*Asscher*, *ICI*, *Eurowings* (C-294/97, 26 de octubre de 1999)–.

El TJUE rechazó además, como se ha mencionado anteriormente, justificaciones tales como la desventaja mínima desde un punto de vista sustantivo (en consonancia con la opinión del TJUE de que el riesgo de desventaja es más que suficiente); la discriminación podría evitarse (*Bachmann* de nuevo) o ser compensada (*Saint Gobain*, *Verkooijen*, *Eurowings*). La protección de la recaudación ha sido desestimada por el TJUE como proposición válida frente al principio de no discriminación o la necesidad similar de evitar repercusiones presupuestarias negativas (*ICI*, *Saint Gobain*, *Lankhorst-Hohorst*).

La necesidad de mantener el equilibrio introducido en un Convenio fiscal en el momento de su negociación por los dos Estados contratantes también ha sido rechazada. Esta propuesta de equidad interjurisdiccional fue rechazada por su incoherencia con los principios que rigen un mercado único. El TJUE, en los casos *Wielockx*, *Halliburton* o *Saint Gobain*, no aceptó una medida que denegara ventajas en una relación bilateral cuando el Estado miembro que aplicaba la medida restrictiva concedía dicha ventaja a residentes de otros Estados, bien de la UE o terceros, dentro del ámbito de un Convenio de doble imposición.

La capacidad contributiva, ha sido empleada por los Estados miembros con distintos significados. Consideran que la distinción entre residentes y no residentes es clave para asegurar que no se producirán situaciones de doble imposición. La literatura ha rechazado ampliamente esta línea de pensamiento ²⁴: la residencia es un concepto fiscal diseñado por la mayoría de países desarrollados que exportan capital y tecnología con vistas a ampliar su soberanía fiscal y, por tanto, atraer el mayor volumen de bases imposibles posible. Gravar a los residentes por su renta mundial y a los no residentes por las obtenidas en el Estado de la fuente es precisamente el motivo que genera la doble imposición.

En los casos *Biehl*, *Saint Gobain* y *Verkooijen*, los Estados miembros se remitieron a la necesidad de evitar la evasión de impuestos. El TJUE también lo rechazó. Al TJUE le preocupa la excesiva imposición transfronteriza que pueda dificultar el funcionamiento del mercado único, y al mismo tiempo rechaza la idea que subyace en fiscalidad internacional de que los residentes nunca están en

²³ En el caso *Bachmann*, el TJUE únicamente consideró la legislación nacional y excluyó de su análisis los convenios de doble imposición suscritos por Bélgica. Había, no obstante, convenios de doble imposición que concedían derechos a no residentes y, de haber sido tomados en consideración por el TJUE, la conclusión alcanzada en relación con la coherencia del sistema tributario no habría sido lo bastante firme como para preservar la norma fiscal impugnada, como sucedió en casos posteriores como *Schumacker*. En el caso *Wielockx*, el TJUE rechazó de forma explícita la objeción de coherencia en eventuales «nuevos equilibrios» derivados de convenios de doble imposición.

²⁴ *WATTEL*, *op. cit.*; *VAN THIEL*, *op. cit.*

la misma situación que los no residentes, y que es su Estado de residencia el que debe gestionar su situación personal y familiar. En esta línea, el requisito para prevenir la evasión y el fraude fiscal, si bien es sumamente relevante para la seguridad y confianza de los sistemas impositivos (desde un punto de vista técnico, social y muchos otros), no proporciona suficientes motivos para dejar de aplicar el principio de no discriminación.

Por otro lado, el TJUE a menudo ha declarado que el abuso del Derecho Comunitario denegará la aplicación de las ventajas del Tratado. El TJUE se propone garantizar que un no residente no pueda asumir una situación determinada que le permita disfrutar de una situación mejor que si se fuere residente, beneficiándose de una mejora competitiva indebida. En este sentido, si bien el TJUE, en el caso *Kefalas* (C-367/96, ECR I-2843), declaró que el abuso a la ley se limita a la evasión fiscal en el sentido de que existe fraude con respecto a las leyes internas, también declaró que dicha proposición no cubriría la evasión fiscal por ventajas derivadas de lagunas en el sistema fiscal interno.

Los argumentos basados en la gestión administrativa han sido generalmente, salvo en el caso *Cassis de Dijon* (C-120/78, ECR 1979) ²⁵, rechazados. Existe una Directiva de asistencia mutua que puede facilitar y simplificar las cuestiones administrativas; de lo contrario los Estados miembros pueden imponer requisitos adicionales a los no residentes (*Bachmann, Schumacker, Futura*).

Por último, algunos expertos se han mostrado bastante críticos con el TJUE ²⁶, arguyendo que el principio de no discriminación debe interpretarse de modo que asegure que no se rebasan por medio de cualquier restricción fiscal los límites a la soberanía de los Estados miembros más allá de la que ellos mismos consintieron con la firma de los Tratados.

7. CLÁUSULA DE NACIÓN MÁS FAVORECIDA Y PRINCIPIO DE NO DISCRIMINACIÓN

El Derecho Comunitario goza de prelación, es supremo y no puede ser invalidado por disposiciones nacionales debido a su naturaleza especial y originaria, y necesariamente prevalece no sólo sobre las legislaciones internas sino también sobre cualquier Convenio suscrito por los Estados miembros entre sí o con terceros países.

La literatura a menudo ha considerado esta interpretación del TJUE como una cláusula oculta de nación más favorecida con un efecto doble. En primer lugar, en los Estados miembros, en los que la cláusula de trato más favorecido sería automáticamente aplicable a cualquier flujo de ingresos transfronterizo, especialmente en lo que respecta a dividendos, intereses y cánones, debido a la Directiva Matriz-Filial y la más reciente sobre Intereses y Cánones. En segundo lugar, en relación con terceros

²⁵ El caso *Cassis de Dijon* permitió restringir la libertad de circulación de bienes con vistas a salvaguardar la eficacia de los controles fiscales, la protección de la salud pública, la equidad en transacciones comerciales y la protección de los consumidores.

²⁶ LEHNER, «Limitation of national power of taxation by the fundamental freedoms and non-discrimination clauses of the EC Treaty», *EC Tax Review*, n.º 2/2000.

países que asumirían que cualquier residente en la UE podría invocar el Convenio más conveniente de entre los suscritos por un Estado miembro con un tercer país, si bien tal efecto estaría limitado a los derechos impositivos atribuidos a los Estados miembros de la UE, no a terceros países.

En relación con la aplicación de la cláusula de nación más favorecida a terceros países, el TJUE ha sido tradicionalmente más reticente a aceptarlo, y ha limitado esta posibilidad a ciudadanos de terceros países que sean residentes en la UE a los que un Estado miembro negó algún trato fiscal más ventajoso que el aplicado a otros residentes.

8. EFECTOS PRÁCTICOS DE LA JURISPRUDENCIA DEL TJUE

Tomando en consideración la obligación actual de los organismos judiciales nacionales de aplicar de forma directa los principios inherentes a los Tratados de la UE, interpretados según lo prescrito por el TJUE, se abre un amplio marco de posibilidades de obtener reducciones en la presión fiscal efectiva de muchos contribuyentes, esencialmente para aquellos que desarrollen actividades económicas transfronterizas en la UE, aunque no con carácter exclusivo.

El TJUE ha desarrollado conceptos constitucionales sumamente relevantes. El Estado de Derecho que rige el ordenamiento jurídico de la Comunidad, ha de ser garantizado por los Estados miembros. En otras palabras, las disposiciones del Tratado y del derecho derivado obligan tanto a los Estados miembros como a las Instituciones Comunitarias. Además cualquier medida adoptada en el seno de la UE ha de ajustarse a los principios contenidos en los Tratados.

El Estado de derecho brilla más que nunca en lo que concierne a las disposiciones del Derecho Comunitario que se benefician de dicho efecto directo, ya que son vinculantes para los Estados miembros y permiten, en virtud de dicho efecto directo, a agentes económicos privados acogerse a tales disposiciones ante cualquier juez ²⁷, independientemente de si las autoridades nacionales las han traspuesto a la legislación nacional o no. Además, si las autoridades nacionales se exceden o imponen obligaciones más allá de lo prescrito por el Derecho Comunitario, los tribunales nacionales deben aplicar las estipulaciones nacionales únicamente en la medida en que se respete lo dispuesto en el Derecho Comunitario, garantizando así la aplicación real de los derechos contenidos en los Tratados de la UE y la anulación de los efectos jurídicos de las obligaciones nacionales adicionales que son incompatibles con el mismo. En consecuencia, los organismos judiciales nacionales deben ofrecer a los agentes privados la protección legal exigida por el Derecho de la UE (*cf.* *Arret de la Court Administrative Cergy-Pontoise* ²⁸ que invoca la libertad de establecimiento y el principio de no discriminación con el fin de considerar que la legislación sobre transparencia fiscal internacional francesa infringe el derecho de la UE, dado que las filiales situadas en determinados Estados miembros se encontrarán en peor situación que las situadas en Francia ²⁹).

²⁷ Los motivos de ese efecto se establecieron en el caso *Costa/Enel* (C-6/64, ECR 585) y el caso *Simmenthal* (C-106/77, 9 de marzo de 1978).

²⁸ *TA Cergy-Pontoise*, 11 de julio de 2002, n.º 99-35301, *Société Ceia International*: RJF 12/02 n.º 1364.

²⁹ A este respecto podrían tomarse en consideración muchas resoluciones; no obstante, hacemos alusión a ésta en concreto porque afecta directamente a una medida fiscal directa de trascendencia.

Estas repercusiones jurídicas, combinadas con la ya generosa jurisprudencia sobre temas de imposición directa, ofrecen al sector privado un cuerpo ampliado de derechos listos para ser empleados. Cabe destacar que al TJUE le preocupa enormemente cualquier medida fiscal nacional que reste rentabilidad a las operaciones transfronterizas con respecto a las internas.

Las áreas en las que pueden aplicarse estas nuevas normativas ya han sido identificadas, con mayor o menor precisión, en la doctrina. Aunque su ejercicio probablemente deba emprenderse desde una perspectiva nacional y, en una segunda fase, se consolide en el ámbito europeo, podemos identificar las siguientes áreas principales que han de abordarse:

- Diseño del sistema fiscal: en lo que respecta a la restricción de créditos fiscales por impuestos extranjeros, normas contra la evasión, normativas para sociedades extranjeras controladas sin que se aplique un régimen de transparencia similar a las compañías residentes, impuestos de salida;
- Definición de sujeto pasivo: regímenes fiscales de grupos consolidados que no incluyen a las compañías no residentes en su perímetro;
- Definición de base imponible: dividendos implícitos, deducciones sólo disponibles para residentes;
- Tipos impositivos: tipos reducidos sólo disponibles para residentes o actividades internas, distintos tipos de retención aunque aplicados a distintas bases imponibles;
- Procedimientos especiales: tipos de retención sobre transferencias aplicables únicamente a vendedores no residentes, garantías de recaudación, representación fiscal, requisitos adicionales de documentación o contabilidad para actividades económicas desempeñadas sin un establecimiento permanente por un no residente.

En lo que respecta a los Convenios fiscales, el TJUE ya ha declarado que la distribución de la soberanía fiscal entre los Estados no es discriminatoria; en la medida en que tales Convenios fiscales delimiten el modo en que puede ejercerse la soberanía (*i.e.* limitando el derecho a gravar en origen algunos tipos de rentas, por ejemplo, dividendos, intereses, cánones, determinados tipos de plusvalías por acciones), este último tipo de normas puede ser compatible con la legislación de la UE. En este sentido, deberán impugnarse determinadas cláusulas, como la del beneficiario efectivo o la del cálculo de la base imponible para establecimientos permanentes, incluidas en tratados suscritos entre Estados miembros. Además, los Convenios de doble imposición suscritos con terceros países pueden ser discriminatorios en lo que respecta a la legislación de la UE; por ejemplo, las cláusulas de limitación de beneficios incluidas en prácticamente todos los convenios firmados con EE.UU. (en este sentido, el caso *Open Skies* puede tener una repercusión particularmente importante).

En último lugar, cabe recordar que los Estados miembros están obligados a reembolsar los impuestos exigidos cuyo fundamento legal haya sido calificado como incompatible con el Tratado de la UE.

9. CONCLUSIONES

Está claro que los Tratados no reservaron el liderazgo de la integración fiscal ni al Tribunal de Justicia ni al sector privado, sino al Consejo, atribuyendo la iniciativa legislativa a la Comisión. Este habría sido el único modo de garantizar la necesaria coordinación en la aproximación de legislaciones hacia un sistema fiscal europeo conjuntamente diseñado ³⁰.

Sin embargo, debido a la incapacidad del Consejo para tomar decisiones unánimes en temas sobre imposición directa a lo largo de la construcción europea, el Tribunal ha ofrecido a los agentes económicos de la UE y a los organismos judiciales de los Estados miembros la posibilidad de desempeñar un papel principal en la construcción de un marco jurídico fiscal europeo como la única vía capaz de garantizar el mínimo de integración económica exigido por los principios correspondientes a los Tratados.

La propia Comisión reconoció directamente ese liderazgo en el resumen y comentarios del estudio sobre imposición de sociedades hecho público en el 2001, declarando que a falta de orientación política los contribuyentes se habían visto obligados a recurrir al TJUE y sugirió desarrollar un *road map* basado en las resoluciones más relevantes del TJUE y coordinar su efectiva implantación a través de Comunicaciones de la Comisión ³¹.

Si bien la jurisprudencia del TJUE ofrece un papel destacado al sector privado y a la judicatura en sus esfuerzos por eliminar los obstáculos de la imposición directa a la integración del mercado, también pone en tela de juicio el modo en que los Estados miembros gravan las rentas transfronterizas, y reduce la necesidad de actuación de una asamblea legislativa comunitaria.

No obstante, la acción de las Instituciones Comunitarias es más que necesaria para garantizar que la aplicación real de la doctrina del TJUE es asimilada por las legislaciones nacionales, con el fin de proporcionar a los agentes económicos la seguridad jurídica necesaria y minimizar los litigios; pero también a fin de asegurar que el proceso de construcción de un sistema fiscal europeo responde a las necesidades de la economía europea y las voluntades de su sociedad.

³⁰ Implícitamente Bundesfinanzhof en Schumacker, respaldado por el argumento del Gobierno alemán de que la armonización de la legislación no debería reemplazarse por un activismo judicial.

³¹ Para lo que simplemente se necesita la aprobación por parte del Colegio de Comisarios, sin necesidad siquiera de opinión por parte del Consejo.

TRIBUTACIÓN	TIPOLOGÍA NORMATIVA DE LOS CONVENIOS PARA EVITAR LA DOBLE IMPOSICIÓN: UN DESARROLLO DE LAS NORMAS DE REPARTO	Núm. 25/2004
-------------	---	-------------------------



EMILIO AGUAS ALCALDE

Doctor en Derecho

Extracto:

EN este trabajo pueden distinguirse claramente dos partes, la primera abarcaría los apartados I a V, en los que se pretende sistematizar la situación actual en torno a las denominadas «normas de reparto». La segunda comprendería los apartados VI y VII, en los que se ensaya un desarrollo en la categorización de esas normas y los efectos derivados de tal distinción, en concreto en el apartado VI, pues el VII sólo constituye una sencilla pincelada del esquema de la materia en que se inserta este artículo. Este esbozo es el resultado de aventurarse en el deseo de concretar el contenido de una parte del Derecho cuya importancia práctica, difusión internacional e interés de los estudiosos, aumenta espectacularmente.

Partiendo de la idea de que las normas de los Convenios para evitar la doble imposición que clasifican y asignan la renta (arts. 6 a 21 MC OCDE), conocidas como normas de reparto, tienen naturaleza y efectos propios, se concluye que conforman una categoría normativa diferenciada de otras clases de normas del Derecho, en particular, de las normas de conflicto del Derecho Internacional Privado. En consecuencia, son merecedoras de un estudio específico atendiendo a esos rasgos distintivos, no ya como justificación de nuestro trabajo, sino como normas con un campo propio.

La concepción actual de las normas de reparto es dispar entre la doctrina, no obstante creemos que las posturas se están acercando, tanto por el trabajo de la OCDE como por la propia dinámica de la doctrina científica. Sobre las ideas desarrolladas por ambas proponemos una síntesis de la posición alcanzada respecto a la naturaleza (normas clasificadoras), función (asignar la renta), tipos (abiertas y cerradas) y consecuencia jurídica (asignar la renta en exclusiva a uno de los Estados parte del convenio o primariamente al de la fuente) de las normas de reparto.

Llegados a este punto, se construye una nueva distinción entre las normas de reparto, en concreto sobre las que atribuyen la renta solamente a uno de los Estados parte del convenio, diferenciando entre las que lo hacen al de residencia (excluyentes) de las que lo hacen al de la fuente (prevalentes).

De esta distinción se extraen una serie de consecuencias: primera, la existencia de unas normas de no sujeción de ámbito convencional, con efectos *inter partes*; segunda, en una relación triangular de sujeción fiscal internacional nos ayuda a seleccionar los Estados con asignación de renta y, tercera, exponemos cómo puede afectar a la exigibilidad de retenciones.

Sumario:

- I. Introducción.
- II. Estructura normativa del MC OCDE.
 - A) En conjunto.
 - B) Los capítulos III-V en particular.
 - C) Las normas de reparto.
- III. Naturaleza y función de las normas de reparto. Distinción con las normas de conflicto.
 - A) Qué entendemos por clasificación, interpretación, calificación y aplicación jurídicas.
 - a) Clasificación y normas clasificadoras.
 - b) Calificación y normas calificadoras.
 - c) Interpretación jurídica.
 - d) Aplicación jurídica.
 - B) Las normas de reparto como normas clasificadoras.
 - C) Función de las normas de reparto.
- IV. Tipología y efectos de las normas de reparto.
 - A) Consecuencia jurídica de las normas de reparto.
 - a) Las normas de reparto cerradas.
 - b) Las normas de reparto abiertas.

B) Tipología de las normas de reparto.

a) Normas cerradas en el MC OCDE.

- i. Normas de reparto que asignan el gravamen en exclusiva al Estado de residencia.
- ii. Normas de reparto que asignan el gravamen en exclusiva al Estado de la fuente.

b) Normas abiertas en el MC OCDE.

- i. Con atribución primaria del gravamen al Estado de la fuente sin límite cuantitativo.
- ii. Con atribución primaria del gravamen al Estado de la fuente hasta un límite cuantitativo.

c) Comentario.

V. CDI como expresión de la soberanía.

VI. Desarrollo de la tipología de las normas de reparto.

A) El principio de la fuente como criterio de sujeción.

- a) Los criterios de sujeción: residencia y fuente.
- b) Manifestaciones del criterio de la fuente: situación y pago.

B) Origen de la distinción entre normas cerradas.

C) Tipología de normas de reparto cerradas.

- a) Excluyentes.
- b) Prevalentes.

D) Efectos de la distinción.

- a) Consideración de la norma excluyente como norma de no sujeción.

- b) En las situaciones triangulares de tributación internacional.
 - i. Descripción de las situaciones triangulares. En particular las generadas por el criterio del pago.
 - ii. Efectos sobre las situaciones triangulares.
- c) Efectos en las retenciones.
 - i. En el Estado fuente excluido de gravamen.
 - ii. En el Estado de residencia.
- E) Carácter normativo de los preceptos de no sujeción en el ámbito tributario internacional.

VII. Distinción entre parte general y parte especial del derecho tributario convencional.

Conclusiones.

Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

De todos es conocido que las relaciones económicas internacionales constituyen uno de los pilares fundamentales de la sociedad actual. El intercambio de personas, bienes y capital entre Estados supone uno de los grandes logros de nuestro tiempo, alcanzado gracias a los avances en los lazos de comunicación entre los pueblos, no obstante, uno de los efectos indeseables derivado de estas relaciones es el de la doble imposición jurídica internacional.

Este problema surge cuando una persona residente en un Estado genera riqueza en otro, siendo gravada por este hecho en ambos Estados bajo un impuesto similar y durante un mismo período temporal. Su causa está en que los dos Estados poseen sujeción fiscal sobre la capacidad manifestada, uno como Estado donde reside la persona y el otro como Estado fuente, esto es, el de origen de la riqueza. También podrá ocurrir que no tribute en ninguno de los dos, resultado considerado asimismo como lesivo.

Con el fin de corregir este obstáculo, se han elaborado normas para coordinar los sistemas tributarios nacionales de dos o más Estados con vínculos jurídico-tributarios sobre un sujeto. El mecanismo más eficaz de crear tales normas ha sido la firma de convenios bilaterales sobre doble imposición, para ello la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) creó en 1963 un Modelo de Convenio (MC) que ha sido adoptado por la mayoría de los Estados como plantilla sobre la que redactar sus concretos convenios. En este momento hay celebrados en el mundo alrededor de 1.500 convenios para evitar la doble imposición.

De esta suerte, el estudio de la tributación internacional tiene como eje el MC OCDE y sus Comentarios. Del mismo se extraerán los caracteres generales aplicables a la mayoría de los convenios que forman parte de la red internacional de convenios bilaterales.

Sobre esta base, el análisis de la tipología normativa de los convenios de doble imposición (CDI) se realiza atendiendo al articulado del MC OCDE ¹.

¹ Aunque el MC de referencia para nosotros sea el de la OCDE, debe tenerse en cuenta la existencia del MC ONU (versiones de 1980 y 2001), coincidente en cuanto a estructura y clasificación con el de la OCDE, pero poniendo más énfasis en la atribución de renta al país de la fuente, favoreciendo a los países en desarrollo mediante un mayor uso del prin-

II. ESTRUCTURA NORMATIVA DEL MC OCDE

A) En conjunto.

Señala la Introducción al MC OCDE que éste se halla organizado en tres grupos normativos.

El primero formado por los Capítulos I y II (arts. 1-5) dedicando el primero (arts. 1-2) al ámbito de aplicación del Convenio y el segundo (arts. 3-5) a definir ciertos términos.

El segundo grupo de normas es el más amplio y contiene los Capítulos III a V (arts. 6-23), encargados de determinar «en qué medida cada uno de los Estados contratantes puede gravar la renta y el patrimonio y cómo puede eliminarse la doble imposición jurídica internacional» ².

El tercero engloba los Capítulos VI y VII (arts. 24-31), destinando el Capítulo VI a las disposiciones especiales y el VII a la entrada en vigor y denuncia ³.

B) Los capítulos III-V en particular.

Atendiendo a los Capítulos organizadores del segundo grupo, éste puede dividirse en tres subgrupos. Por una parte el Capítulo III (arts. 6-21) que determina la competencia fiscal del Estado de la fuente o del de residencia por categorías de renta; por otra el Capítulo IV (art. 22) hace lo mismo pero con el patrimonio y, por último, el Capítulo V (art. 23A y 23B) establece para el Estado de residencia la obligación de evitar la doble imposición cuando el de la fuente tenga atribuido gravamen sobre la renta o patrimonio de que se trate ⁴.

capio de la fuente; cf. M. PIRES, *International Juridical Double Taxation of Income*, op. cit., págs. 156 y 260; K. VOGEL, «Introduction», en *On Double Taxation Conventions*, dirigido por: K. VOGEL, 3.^a ed., traducido al inglés por: J. MARIN y B. ELVIN, Kluwer Law International, Londres, 1997, pág. 18, párrafo 20. También hay que tener en cuenta el MC EEUU (versiones de 1977, 1981 y 1996). Los 30 países miembros de la OCDE son: Alemania, Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chequia, Corea, Dinamarca, Eslovaquia, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Holanda, Hungría, Islandia, Irlanda, Italia, Japón, Luxemburgo, México, Noruega, Nueva Zelanda, Polonia, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza y Turquía.

² V. Introducción al MC OCDE, párr. 17.

³ En la reforma que el MC OCDE ha sufrido en 2003 se ha añadido un nuevo artículo 27 (Asistencia en la recaudación de los tributos), trasladando correlativamente los posteriores artículos. En consecuencia, los tradicionales 30 artículos del MC OCDE han pasado a 31.

⁴ V. Introducción al MC OCDE, párr. 19.

C) Las normas de reparto.

De estos tres subgrupos hay dos que no sólo han sido diferenciados del resto del Modelo, sino también de todo del ordenamiento jurídico, son los artículos 6-22 del MC OCDE, a los que se ha denominado *normas de reparto* ⁵, y aun más en concreto, los artículos 6-21 del MC OCDE relativos a la renta.

Esta configuración de una normativa con caracteres propios ha servido para determinar el carácter tributario de los Convenios para evitar la doble imposición, suponiendo, además, el núcleo sobre el que construir una rama del Derecho, cuya denominación como Derecho Tributario Internacional, Derecho Internacional Tributario o simplemente Derecho Tributario Convencional sigue siendo discutida ⁶. El objeto de este trabajo no es, sin embargo, el apasionante debate sobre la designación de esta materia, sino la naturaleza, función, tipología y efectos de las normas de reparto.

⁵ Expresión que XAVIER usa ya en 1977, *normas de repartição*, si bien este autor entiende que se trata de un tipo de normas de conflicto (dentro de las denominadas «unilaterales»), cf. A. XAVIER, *Direito Tributário Internacional do Brasil*, Editora Resenha Tributária, São Paulo, 1977, págs. 28-29. VOGEL acoge esta expresión, citando la del propio XAVIER, v. «Introduction», *op. cit.*, pág. 27, párrafo 45d, y afirmando sobre las normas de reparto: «En inglés, las normas del tratado que desarrollan esta particular función podrían llamarse "normas de clasificación y asignación". Sin embargo, esta expresión puede no ser suficientemente clara para mostrar que ambos Estados contratantes están simultáneamente "encargados" de la "asignación". Además, la expresión puede ser confusa en la traducción a otros idiomas. Por tanto, al menos para discutir en un nivel internacional, puede proponerse la expresión: "normas de reparto". Este comentario está dirigido a un uso internacional, y la expresión "normas de reparto" es la adoptada por sus autores», expresión que nosotros compartimos. Entre nuestra doctrina algunos autores las denominan como «reglas de distribución del poder (o competencia) tributario», v., por ejemplo, J. M. CALDERÓN CARRERO, «Comentario al artículo 33 de la LIRNR», en *Comentarios a la ley del impuesto sobre la renta de no residentes*, dirigido por: obra común, Civitas, Madrid, 1999, pág. 450; F. A. GARCÍA PRATS, *Imposición directa, no discriminación y Derecho comunitario*, Tecnos, Madrid, 1998, pág. 157. Si bien nosotros preferimos la expuesta, no únicamente porque asumamos los argumentos de VOGEL, sino también porque entendemos que no hay un reparto del poder tributario, sino una renuncia a gravar una renta, una autolimitación expresada en el CDI. Esta idea se expone a lo largo de este trabajo.

⁶ Como pone de manifiesto SAINZ DE BUJANDA esta cuestión ha sido objeto de reflexión por parte de la más prestigiosa doctrina tributaria nacional e internacional ya desde el año 1899, v. nota al pie n.º 11 de «La interpretación, en Derecho Español, de los Tratados internacionales para evitar la doble imposición», en *RDF y HP*, núm. 38, 1960, pág. 286. Sobre este debate v. también, O. BÜHLER, «El derecho internacional tributario en el sistema del Derecho Internacional», en *RDF y HP*, núm. 38, 1960, págs. 361-366; F. SAINZ DE BUJANDA, *Hacienda y Derecho*, vol. II, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1962, pág. 194; O. BÜHLER, *Principios de Derecho Internacional Tributario*, traducido por: F. CERVERA TORREJÓN, Editorial de Derecho Financiero, Madrid, 1968, págs. 3-6; A. XAVIER, *Direito Tributário Internacional do Brasil*, *op. cit.*, págs. 24-25; L. DEL ARCO RUETE, *Doble imposición internacional y derecho tributario español*, Ministerio de Hacienda, Madrid, 1977, pág. 21; F. SAINZ DE BUJANDA, *Sistema de Derecho Financiero*, Volumen 2.º, Tomo I, Facultad de Derecho, Madrid, 1985, págs. 459-480; G. TIXIER, *Droit Fiscal International*, de la serie: Que sais - je?, n.º 2306, dirigida por: P. ANGOUVENT, 1.ª ed., Presses Universitaires de France, Paris, 1986, pág. 3; R. S. J. MARTHA, *The Jurisdiction to Tax in International Law*, de la serie: on International Taxation, n.º 9, dirigida por: Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer, 1989, pág. 31; K. VOGEL, «Il diritto tributario internazionale», en *Il diritto tributario e le sue fonti*, de la serie: *Trattato di Diritto Tributario*, vol. I, Tomo II, dirigida por: A. AMATUCCI, E. GONZÁLEZ GARCÍA y W. SCHICK, CEDAM, Padova, 1994, pág. 691; L. HINNEKENS, «Compatibility of Bilateral Tax Treaties with European Community Law - Applications of the Rules», en *EC Tax Review*, n.º 4, vol. 4, 1995, pág. 236.

III. NATURALEZA Y FUNCIÓN DE LAS NORMAS DE REPARTO. DISTINCIÓN CON LAS NORMAS DE CONFLICTO

Hasta no hace mucho tiempo ha existido una identificación de las normas de reparto de los CDI con las normas de conflicto del Derecho Internacional Privado⁷. Entendemos, sin embargo, que tienen una diferencia de principio con el Derecho tributario convencional y es que los puntos de conexión de los CDI no suponen la aplicación en un Estado de la normativa de otro Estado. Las normas de conflicto del DIPr y las normas de los CDI son esencialmente distintas⁸.

⁷ Es el caso de autores como J. P. NIBOYET, *Traité de Droit International Privé Français*, Tomo IV, Recueil Sirey, París, 1947, pág. 166, v. en particular su nota 2; O. BÜHLER, *Principios de Derecho Internacional Tributario*, op. cit., págs. 2-3; XAVIER intenta superar esta dialéctica con la denominada «unilateralidad» de ciertas normas de conflicto, v. *Direito Tributário Internacional do Brasil*, op. cit., págs. 21-22; sobre esta concepción v. también A. XAVIER, «El problema de las calificaciones en derecho tributario internacional», en *RDF y HP*, n.º 225-226, 1993, pág. 692. PIRES opina que si bien estamos ante normas de conflicto, éstas tienen una estructura y función diferente a las del DIPr, cuyo rasgo esencial en Derecho Tributario Convencional, por encima de cualquier otro, es que en ningún caso se aplica el Derecho del otro Estado, v. *International Juridical Double Taxation of Income*, op. cit., págs. 109, 222 y ss. y 238-240, en particular la explicación que ofrece en las notas 100 y 101 de estas últimas.

⁸ Como afirma A. MIAJA: «el derecho internacional privado, por el mero hecho de su existencia, supone la penetración en cada país de las leyes emanadas de una soberanía diferente», v. A. MIAJA DE LA MUELA, *Derecho Internacional Privado: Introducción y Parte General*, tomo I, 6.ª ed., Atlas, Madrid, 1972, pág. 39, mientras que, sigue más adelante, el Derecho Tributario Internacional no supone la aplicación del Derecho extranjero. Por ello, decimos, los puntos de conexión de una norma de un CDI no remiten a la aplicación interna de una norma extranjera, como sí hacen los de una norma de conflicto, sino que asignan una renta a uno de los dos Estados, el cual aplicará su propio Derecho. VOGEL, cuya opinión seguimos, afirma: «Sin embargo, los Estados recaudan impuestos sólo sobre la base de su propia normativa fiscal. El gravamen realizado sobre la base del Derecho de otro estado sólo ocurre en casos sumamente excepcionales (p. ej. en los años 70 y 80 la URSS gravaba a las personas físicas y jurídicas extranjeras conforme a la ley nacional del estado del cual estas personas procedían...). Las reglas de los tratados fiscales dan por supuesto que ambos Estados contratantes van a gravar conforme a su normativa fiscal; por tanto, a diferencia de las reglas de Derecho internacional privado las reglas de los tratados no se dirigen a la aplicación de la normativa extranjera», continúa más adelante: «Los tratados fiscales, a diferencia de las normas de conflicto del Derecho internacional privado, no abordan el problema de escoger entre la aplicación del Derecho interno o el extranjero. Sino que reconocen que cada estado contratante aplica su propio Derecho y entonces estas normas limitan a los Estados contratantes en la aplicación de ese Derecho. Consecuentemente, sería equívoco designar las normas de estos tratados como normas de conflicto en conformidad con su uso en el Derecho internacional privado», v. «Introduction», op. cit., pág. 20, párr. 26 para la primera transcripción y pág. 26, párrs. 45a-45b para la segunda. Sobre este autor v. también K. VOGEL, «Il diritto tributario internazionale», op. cit., págs. 696-699. Tras un profundo análisis, particularmente de las doctrinas italiana y española, sobre la territorialidad desde los puntos de vista internacional general y tributario internacional llega a la misma conclusión C. M. LÓPEZ ESPADAFA, *Fiscalidad Internacional y territorialidad del tributo*, McGraw-Hill, Madrid, 1996. Así, afirma: «Esta actuación del operador jurídico tributario es diversa, pues, de la que realizan los órganos judiciales cuando aplican las normas de Derecho internacional privado. Las normas de conflicto bilaterales de esta rama del Derecho hacen que se deban aplicar normas jurídicas extranjeras. El caso de la recaudación de créditos tributarios extranjeros es, como hemos visto, del todo diversa», pág. 181, y en relación directa con los convenios subraya: «En las materias en que rige este tipo de normas no se reenvía al Derecho extranjero... El Estado, así pues, aplicaría solamente su propio Derecho tributario... Las normas de Derecho tributario internacional nos dirán qué manifestaciones de riqueza tributan, y si tributan, qué régimen tributario debe ser aplicado a las mismas... Por otra parte, las normas del Derecho tributario internacional nos dicen qué manifestaciones de riqueza quedan sometidas al poder tributario del Estado que las crea y el régimen tributario aplicable a las mismas, si una determinada manifestación de riqueza queda sometida al poder tributario del Estado, los órganos administrativos tributarios... aplicarán su propio derecho... Por otro lado, las normas de los Convenios para evitar la doble imposición internacional tampoco son similares a las normas de conflicto bilaterales del Derecho internacional privado. Estos Convenios no dicen a los Estados qué ley deben aplicar... establecen qué Estado puede ejercitar su poder tributario», págs. 183-191. Por tanto, para este autor, este aspecto, denominado territorialidad formal (la material serían los puntos de conexión con un territorio), indica que *en materia de CDI* no surge conflicto de soberanía, para esta conclusión, en relación con las páginas últimas citadas de este autor, v. también págs. 6-25 y las conclusiones XVIII-XIX.

Sobre la base de la idea expuesta (la no consideración de la normas de reparto como normas de conflicto), es necesario ahora determinar cuál es entonces la naturaleza y función de las normas de reparto de los CDI, para ello habremos de concretar el contenido de cuatro componentes esenciales de la actividad jurídica, cuales son: calificar, clasificar, interpretar y aplicar.

A) Qué entendemos por clasificación, interpretación, calificación y aplicación jurídicas.

a) Clasificación y normas clasificadoras.

Por «clasificar» entendemos agrupar hechos y relaciones jurídicas en conjuntos, delimitándolos según caracteres comunes exclusivos y excluyentes. Estaremos ante normas clasificadoras cuando éstas sistematicen hechos y relaciones jurídicas sin describirlas. Por tanto, la elección de la norma clasificadora que corresponda a un hecho concreto necesita una previa calificación del mismo ⁹.

⁹ La organización del Derecho sobre la base de conceptos y clasificaciones está ampliamente reconocida por las diferentes escuelas filosófico-metodológicas. Sin embargo, para ellas el problema se plantea respecto de a qué orden deben responder esos conceptos y clasificaciones, de cómo se forman y de cómo se deben interpretar y aplicar, si responden a unos criterios éticos, morales, lógicos, históricos, económicos o sociales previos, si se aplican de forma neutral o participativa, etc.; cf.: E. SIMÓN ACOSTA, *El Derecho Financiero y la Ciencia Jurídica*, Ed. Studia Albornotiana, Zaragoza, 1985, págs. 263-300; J. CASTÁN TOBEÑAS, *Teoría de la aplicación e investigación del Derecho*, Instituto Editorial Reus, Madrid, 1947, págs. 34-36, 137-151 y 345-354.

Así, por ejemplo, para LARENZ la formación del Derecho a partir de normas clasificadoras y calificadoras ya no es la cuestión, para este autor la cuestión se plantea desde el punto de vista de si éstas pueden ser neutras, o bien su aplicación dependerá de valores y principios previamente dados. Una idea de lo que serían las «normas clasificadoras» puede verse respecto de lo que denomina «sistema externo» (el interno serían los principios generales y principios subyacentes), que completa con la noción de «series de tipos». Afirmando: «Este sistema, que nosotros en lo que sigue denominaremos externo, se basa en que se han de separar y generalizar, de los supuestos de hecho que son objeto de una regulación jurídica determinados elementos. De ellos se formarán conceptos genéricos que serán ordenados de modo que, añadiendo o sustrayendo notas distintivas específicas particulares, pueden alcanzarse distintos grados de abstracción. Al ser subsumidos los conceptos "inferiores" respectivos, que son los de menos grado de abstracción, bajo los conceptos superiores correspondientes, se consigue, finalmente, reconducir la masa de materia jurídica a algunos pocos conceptos supremos». «La formación de conceptos abstractos y particularmente de aquéllos con cada vez más elevado grado de abstracción, cuyo vacío de contenido irá en aumento con el aumento del grado de abstracción facilita, por cierto, en gran medida la claridad; porque, con la ayuda de tales conceptos, pueden ser puestos bajo un denominador común un gran número de fenómenos, a menudo de muy diferente índole, y ser regulados uniformemente... la abstracción, llevada hasta el ápice, interrumpe las conexiones de sentido y ella misma, finalmente, se conduce *ad absurdum* por la vacuidad de sus conceptos supremos, que nada dicen ya sobre la conexión de sentido subyacente»; cf. K. LARENZ, *Metodología de la ciencia del Derecho*, traducido por M. RODRÍGUEZ MOLINERO, Ariel, Barcelona, 1994, pág. 438 para el primer párrafo transcrito, pág. 445-6 para el segundo. Por lo expuesto en la última oración transcrita, el autor completa la idea con lo que denomina «series de tipos», v. ídem, págs. 460-465 y nuestras notas 10 y 13; sobre «conceptos clasificatorios», v. ídem, pág. 217. Sin embargo, para LARENZ la utilidad del sistema externo como normas clasificadoras es patente: «Ahora bien, aquí radica la gran importancia práctica del sistema «externo», formado por conceptos generales abstractos según puntos de vista clasificatorios más o menos formales... Sin un tal sistema, habría de andar a ciegas quien buscara las normas jurídicas adecuadas al hecho que es dado», ídem, pág. 276. Sobre la noción de sistema «interno», v. ídem, pág. 465 y ss. La exposición de la tesis contraria, la pretensión de neutralidad de un esquema clasificatorio-conceptual, puede verse en, ídem, págs. 221-226 y 231-235. La referencia al autor, tanto en este punto como en la nota 11, la hacemos en relación con las nociones y no con la idea subyacente general de la obra, propia de la Filosofía del Derecho, nociones que también son aceptadas por CASTÁN TOBEÑAS como conclusión definitiva en este capital punto, cf. *Teoría de la aplicación e investigación del Derecho*, op. cit., págs. 352-354.

Sin embargo, la opinión de LARENZ, de que: «La misión del sistema científico es hacer visible y mostrar la conexión de sentido inherente al orden jurídico como un todo con sentido... Al efecto se presupone siempre que las reglas de Derecho y los diferentes complejos de regulación están de hecho entre sí en una tal conexión de sentido, es decir, que son algo más

b) Calificación y normas calificadoras.

«Calificar» se usa en un doble sentido, por un lado la realizada por el elaborador de la norma, calificación normativa, y, por otro, la realizada por el aplicador de la misma, calificación aplicativa ¹⁰. En el primer caso, calificación normativa (norma calificadora), es una actividad complementaria de la clasificación y supone describir por el legislador los caracteres o las notas distintivas de los hechos y situaciones jurídicas ¹¹; en la medida en que el creador de la norma cita hechos jurídicos pero no los describe, hay una ausencia de calificación normativa de los mismos. En el segundo caso, calificación aplicativa, supone la subsunción ¹² o integración ¹³ de un hecho jurídico (esto es, un suceso o situación de la realidad a los que se ligan consecuencias jurídicas), en la hipótesis normativa (presupuesto de hecho) ¹⁴ que le corresponde ¹⁵.

que una aglomeración de normas particulares basada en la "arbitrariedad" del legislador o en otros factores más o menos casuales», v. ídem, pág. 479, es plenamente secundada por nosotros. Por ello, nuestro cometido en este punto debe estar en descubrir esa estructura dada en el Derecho estudiado y discriminar clasificaciones y conceptos, opinión en la que seguimos a la manifestada por E. SIMÓN ACOSTA, *El Derecho Financiero y la Ciencia Jurídica*, op. cit., págs. 301-305.

- ¹⁰ Sobre la calificación, qué son y cómo le afecta la distinción entre «concepto» y «tipo» v. K. LARENZ, *Metodología de la ciencia del Derecho*, op. cit., págs. 203-215; así, estaremos ante un concepto cuando sea necesario que en el hecho se den todas sus notas distintivas y sólo éstas, y ante un tipo cuando en el hecho puedan darse sólo algunas notas o éstas admitan graduación. Sobre la calificación aplicativa v. también E. SIMÓN ACOSTA, *El Derecho Financiero y la Ciencia Jurídica*, op. cit., págs. 317-319 y pág. 370.
- ¹¹ Sobre las nociones de «concepto concreto», de «tipo-figura», de «tipo jurídico-estructural» y de «concepto determinado por la función» (si bien este último está más en relación con el «sistema interno», suponiendo, por tanto, una concreción de los principios jurídicos); v. K. LARENZ, *Metodología de la ciencia del Derecho*, op. cit., págs. 447-451 para el primero, 455-6 para el segundo, 457-460 para el tercero y 473-478 para el cuarto.
- ¹² Seguimos a LARENZ en el uso del término «subsunción», no tanto porque lo sistematice como «calificación», que no lo hace, sino porque este autor le da un uso restringido, puesto que entiende que con él se alude exclusivamente a la actividad de discernir si un hecho real se adapta a lo determinado en un presupuesto de hecho; separándolo de la actividad de interpretación, y, asimismo, dando por supuesto que se trata de algo distinto a la actividad completa del silogismo de aplicación de la ley (presupuesto de hecho –situación de hecho– consecuencia); v. K. LARENZ, *Metodología de la ciencia del Derecho*, op. cit., pág. 267 y ss. y 277 y ss.; sobre el sentido amplio y restringido del término v. J. CASTÁN TOBEÑAS, *Derecho Civil Español, Común y Foral: Ideas generales. Teoría de la norma jurídica*, Tomo I, Volumen I, 12.^a ed., Ed. Reus S.A., Madrid, 1987, págs. 531-536.
- ¹³ «Bajo la descripción del tipo no se puede subsumir; pero se puede, con su ayuda, enjuiciar si un fenómeno puede integrarse o no en el tipo», v. K. LARENZ, *Metodología de la ciencia del Derecho*, op. cit., pág. 211, (la cursiva es nuestra).
- ¹⁴ No resulta clara la terminología usada para distinguir entre el hecho real y la hipótesis normativa, puesto que algunos de nuestros más grandes juristas la han usado de forma mezclada. Así, por ejemplo, CASTÁN usa la expresión «supuesto de hecho» para referirse al hecho real, afirmando que supone la premisa menor del tradicional silogismo que supone aplicar la norma y la expresión «hipótesis normativa» para la premisa mayor, cf. J. CASTÁN TOBEÑAS, *Derecho Civil Español, Común y Foral: Ideas generales. Teoría de la norma jurídica*, op. cit., pág. 534; también usa así la expresión en J. CASTÁN TOBEÑAS, *Teoría de la aplicación e investigación del Derecho*, op. cit., pág. 12; en tanto que SAINZ DE BUJANDA usa indistintamente las expresiones «supuesto» y «presupuesto de hecho» para la hipótesis normativa, reservando las expresiones «situación de hecho» o «suceso fáctico» para el hecho de la vida real, cf. F. SAINZ DE BUJANDA, *Hacienda y Derecho*, vol. IV, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1966, pág. 270 y 320 para las primeras expresiones y 272 y sigs. para las segundas. LARENZ también habla de «supuesto de hecho» para la hipótesis y de «suceso fáctico» para el hecho real, cf. K. LARENZ, *Metodología de la ciencia del Derecho*, op. cit., pág. 242 y ss. y pág. 265. La LGT de 1963 en su artículo 28 (al igual que hace la LGT de 2003 en su art. 20.1) utiliza la expresión «presupuesto» para referirse a la hipótesis normativa que supone la definición el hecho imponible.
- ¹⁵ Para LARENZ calificar y clasificar hechos jurídicos es la función esencial de la práctica jurídica, es la nota distintiva de la *quaestio iuris*: «A la cuestión jurídica pertenece en especial la clasificación de lo sucedido con ayuda de aquellos términos cuyo contenido significativo en el contexto existente sólo se obtiene del orden jurídico, especialmente con base en una coordinación tipológica», cf. K. LARENZ, *Metodología de la ciencia del Derecho*, op. cit., pág. 305.

c) Interpretación jurídica.

Por «interpretar» entendemos señalar la parcela de la realidad que se designa con una palabra, una expresión o un texto jurídicos. En principio la interpretación la realizan los aplicadores de la norma, administración y tribunales, así como las partes en una relación y los juristas ¹⁶. Aunque excepcionalmente, también ocurre que las partes intervinientes en la elaboración de la norma proceden, generalmente a posteriori, a interpretar la misma, es lo que conocemos como «interpretación auténtica» ¹⁷.

d) Aplicación jurídica.

Por «aplicar» entendemos darle a un hecho jurídico las consecuencias que el ordenamiento ha previsto para ese supuesto, por tanto, realizan la aplicación quien o quienes decidan la consecuencia y quienes la cumplan ¹⁸.

¹⁶ Puede verse una definición de interpretación aplicativa en F. SAINZ DE BUJANDA, *Hacienda y Derecho*, vol. II, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1962, pág. 190. El mismo autor habla de la interpretación auténtica a la que denomina normativa en la pág. 186. Sobre el concepto de interpretación y el papel de cada parte en la interpretación del Derecho, v. K. LARENZ, *Metodología de la ciencia del Derecho*, op. cit., págs. 192-200, 295-297 y 308-312; E. SIMÓN ACOSTA, *El Derecho Financiero y la Ciencia Jurídica*, op. cit., pág. 319 y ss.; J. CASTÁN TOBEÑAS, *Teoría de la aplicación e investigación del Derecho*, págs. 40-42.

¹⁷ Desde nuestro punto de vista los Comentarios del MC OCDE serían algo parecido a una interpretación auténtica, de hecho en ellos se usa con frecuencia el término interpretar. El carácter vinculante o no de los Comentarios al MC OCDE es uno de los temas más debatidos e importantes del Derecho Tributario Convencional, a modo ilustrativo citaremos los siguientes trabajos: H. J. AULT, «The role of the OECD commentaries in the interpretation of tax treaties», en *Essays on International Taxation*, dirigido por: H. H. ALPERT y K. VAN RAAD, de la serie: *On International Taxation*, n.º 15, dirigida por: Kluwer Law and Taxation Publishers, 1993, págs. 61-68; AA.VV., «The Interpretation of tax treaties with particular reference to article 3(2) of the OCDE Model (I)», en *British Tax Review*, n.º 1, 1984, págs. 14-54; AA.VV., «The Interpretation of tax treaties with particular reference to article 3(2) of the OCDE Model (II)», en *British Tax Review*, n.º 2, 1984, pág. 90-108; *Tax Treaty Interpretation*, dirigido por: M. LANG, Kluwer Law International, London, 2000; RIBES RIBES, A., *Convenios para evitar la doble imposición internacional: interpretación, procedimiento amistoso y arbitraje*, de la serie: Biblioteca de los Tributos, dirigida por R. Calvo Ortega, tomo 5, EDESA, Madrid, 2003, págs. 161-171; J. M. CALDERÓN CARRERO, *La Doble Imposición Internacional en los Convenios de Doble Imposición y en la Unión Europea*, Aranzadi, Pamplona, 1997, pág. 90; M. LEHNER, «Interpretation of Tax Treaties according to German Theory and Practice», en *Interpretation of Tax Law and Treaties and Transfer Pricing in Japan and Germany*, dirigido por: K. VOGEL, de la serie: *on International Taxation*, n.º 20, dirigida por: Kluwer Law International, La Haya, 1998, págs. 85-102; T. MURAL, «Interpretation of Tax Treaties in Japan», en *Interpretation of Tax Law and Treaties and Transfer Pricing in Japan and Germany*, dirigido por: K. VOGEL, de la serie: *on International Taxation*, n.º 20, dirigida por: Kluwer Law International, La Haya, 1998, págs. 111-117; J. M. CALDERÓN CARRERO, «Algunas reflexiones en torno a los problemas de interpretación y calificación que plantea la aplicación de los Convenios de Doble Imposición Internacional: Análisis a la luz del nuevo Modelo de Convenio OCDE 1992», en *Revista de Derecho Financiero y Hacienda Pública*, vol. XLIV, 1994, 135-188. Para esta cuestión respecto a las Explicaciones Técnicas del MC EEUU v. AMERICAN LAW INSTITUTE, *Federal Income Tax Project: international aspects of United States income taxation II: proposals on United States income tax treaties / adopted by the American Law Institute at San Francisco, California, May 13, 1991*, dirigido por: HUGH J. AULT y D. R. TILLINGHAST, American Law Institute, Philadelphia, 1992, págs. 35-36.

¹⁸ El término «aplicar» lo usamos en un sentido más restringido al habitual, ya que este uso normalmente comprende toda la actividad de interpretación—subsunción— consecuencia, v. K. LARENZ, *Metodología de la ciencia del Derecho*, op. cit., págs. 242-249, 265 y ss. y pág. 238; en tanto que para nosotros sólo hay aplicación de la ley cuando de forma efectiva se realiza la consecuencia de un hecho jurídico, limitándola a dicha realización. Con ello no se quiere decir que pueda

B) Las normas de reparto como normas clasificadoras.

Entendemos que en cuanto determinados hechos jurídicos –en este caso tipos de renta generada– aparecen designados por la norma convencional pero, en general, ésta no los describe, puede hablarse de *normas clasificadoras* más que de *normas calificadoras*, remitiéndose para su calificación a otra norma que será la del Estado de la fuente o la del Estado de residencia. Por ello, el término «clasificación» lo reservamos para la agrupación de los *tipos* de renta realizada por los artículos 6-21 MC OCDE.

Así, desde nuestro punto de vista, las normas de reparto no «califican» la renta sino que la «clasifican»¹⁹. La clasificación vendrá determinada por la calificación. Por esta razón es suficiente con que un Estado modifique su Derecho interno para variar la norma de reparto aplicable, cualquier Estado, da igual que sea el de la fuente o el de la residencia, quien califique le basta con modificar su Derecho fiscal interno para alterar la asignación de una renta por un convenio²⁰.

haber aplicación sin una previa interpretación y calificación, sino que la aplicación en sentido estricto únicamente constituye una parte del proceso. Sobre la polémica del significado del término aplicar en el artículo 3.2 del MC OCDE, v. K. VOGEL, «Commentary to the article 3», en *On Double Taxation Conventions*, *op. cit.*, págs. 211-212, párrafos 65-65a. Sobre esta polémica v. también nuestra nota 101 y el apdo. «VI E».

¹⁹ En este punto discrepamos de CALDERÓN CARRERO, v. «Algunas reflexiones en torno a los problemas de interpretación y calificación que plantea la aplicación de los Convenios de Doble Imposición Internacional: Análisis a la luz del nuevo Modelo de Convenio OCDE 1992», *op. cit.*, pág. 152. En donde sostiene que el «tratado opera como última fuente calificadora...». Afirmando posteriormente que «estas definiciones expresas de los CDI... no aciertan a solventar por sí mismas los problemas de calificación en tanto que su labor y objeto, esencialmente, estriba en aportar el entendimiento, perfiles... Así las cosas, lo cierto es que la labor calificadora en el seno de los CDI se complica cuando estos tratados no recogen definición alguna de un término que resulta necesario para la aplicación...».

²⁰ Sobre este aspecto surgen problemas como el «treaty dodging» y el «treaty override». El *treaty dodging* o elusión de tratados consistente en una «planificación legal» por algunos Estados, de tal forma que modifican las definiciones de su legislación interna acogiendo la que mejor se adecue a sus intereses, ampliando las que supongan asignación de renta y restringiendo las que no la conlleven, sobre esta cuestión, v. por ejemplo, Cf. K. VOGEL, «Introduction», *op. cit.*, págs. 65-67; AMERICAN LAW INSTITUTE, *Federal Income Tax Project: international aspects of United States income taxation II*, *op. cit.*, pág. 42. El *treaty override* o inhabilitación de tratados se da cuando un Estado publica legislación interna contraria a un tratado sin modificar el tratado, v. OCDE, «Dérogation aux conventions fiscales», Informe aprobado por el Consejo el 2 de octubre de 1989, párrafo 5; véase también el artículo 2.4 del MC OCDE y los Comentarios 11 y ss. al artículo 3.2 del MC. La bibliografía sobre el *treaty override* es inmensa, por citar sólo algunos v. J. F. AVERY JONES, «Article 3(2) of the OECD Model Convention and the commentary to it: Treaty interpretation», en *European Taxation*, n.º 8, vol. 33, 1993, págs. 252-257; G. GEST y G. TIXIER, *Droit Fiscal International*, de la serie: Droit fondamental, dirigida por: S. RIALS, 2.ª ed., Presses Universitaires de France, París, 1990, pág. 64; K. VOGEL, «Introduction», *op. cit.*, págs. 67-71, párrafos 128-135a; IFA, *Tax Treaties and domestic legislation*, dirigido por: J. F. REZEK, de la serie: IFA Congrès seminar series, vol. 14b, dirigida por: IFA, Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer, 1991; AMERICAN LAW INSTITUTE, *Federal Income Tax Project: international aspects of United States income taxation II*, *op. cit.*, págs. 63-80; H. BECKER, «Treaty Override or: Beware of the Beginning», en *Intertax*, n.º 2, vol. 25, 1997, pág. 38; P. MORRISON, «US eliminates its treaty with the world», en *International Tax Review*, n.º 8, vol. 4, 1993, págs. 15-19; I. ROXAN, «Judicial Overrides of Double Tax Conventions: The Case of a Permanent Establishment», en *Intertax*, n.º 11, vol. 25, 1997, págs. 367-378. L. WEIZMAN, «Denmark: Departure taxation - Treaty override? - Extraterritorial tax law?», en *European Taxation*, n.º 3, vol. 34, 1994, págs. 73-85.

UCKMAR también distingue entre clasificación y calificación, refiriéndose la primera (*classificazione*) a los tratados y la segunda (*qualificazione*) al Derecho interno ²¹. Asimismo, NIBOYET al hablar de los tratados internacionales sobre doble imposición y en un contexto del problema de la calificación, distingue entre calificación y clasificación ²². GEST y TIXIER también distinguen entre el problema de la calificación fiscal internacional y la clasificación de las categorías de renta en el MC OCDE ²³. Igualmente PIRES concibe esta distinción ²⁴.

Por tanto, creemos que la aceptación de esta distinción conlleva el desmarcarse de la idea de calificación primaria y secundaria de A. XAVIER ²⁵.

Según la concepción que exponemos no se está propiamente ante una subsunción o integración ²⁶, pues ésta corresponde a la calificación, sino que al determinar el tipo –de renta– por la calificación, se está determinando la norma clasificadora que le corresponde. Es decir, la subsunción en una norma de reparto no es una calificación, sino una clasificación que requiere de una previa calificación.

²¹ «Puede ocurrir que el principio de gravamen adoptado sea el mismo pero que el resultado de la *clasificación* de los hechos no coincida. En este sentido, un particular tipo de renta puede *calificarse* como dividendo en un Estado, y como ganancia de capital en otro» (la cursiva es nuestra), cf. V. UCKMAR, «I trattati internazionali in materia tributaria», en *Il diritto tributario e le sue fonti*, de la serie: *Trattato di Diritto Tributario*, vol. I, Tomo II, dirigida por: A. AMATUCCI, E. GONZÁLEZ GARCÍA y W. SCHICK, CEDAM, Padova, 1994, págs. 739-40.

²² Cf. J. P. NIBOYET, *Traité de Droit International Privé Français*, op. cit., págs. 182 y ss., en particular la pág. 189.

²³ Cf. G. GEST y G. TIXIER, *Droit Fiscal International*, op. cit., pág. 145 y ss.

²⁴ Cf. M. PIRES, *International Juridical Double Taxation of Income*, op. cit., pág. 236 y ss.

²⁵ Discrepamos de la idea de la «calificación primaria» y «secundaria» propia del DIPr que sostiene este autor v. «El problema de las calificaciones en derecho tributario internacional», op. cit., pág. 674-5 y CALDERÓN CARRERO, «Algunas reflexiones en torno a los problemas de interpretación y calificación que plantea la aplicación de los Convenios de Doble Imposición Internacional: Análisis a la luz del nuevo Modelo de Convenio OCDE 1992», op. cit., nota al pie n.º 41, págs. 147 y págs. 152 y 156-7. En primer lugar porque el CDI no *califica* sino que *clasifica*, aunque pueda establecer *alguna* calificación autónoma como residente (art. 4), establecimiento permanente (art. 5), bienes inmuebles (art. 6), dividendos (art. 10), intereses (art. 11), cánones (art. 12), pensiones y anualidades (art. 19) y las del artículo 3, a las que podemos añadir las incluidas en los Comentarios. En segundo lugar porque, aun entendiendo que el CDI calificara tampoco coincidiría la idea, pues como manifiestan CALVO CARAVACA y J. CARRASCOSA GONZÁLEZ: «Ya en el ámbito del derecho extranjero que debe regular la situación privada internacional, ésta puede ser *calificada* de otro modo. Su *naturaleza jurídica* deberá ser precisada con arreglo a la ley que rige la situación, con arreglo al *sistema jurídico de referencia*. De este modo serán de aplicación las normas del ordenamiento jurídico aplicable que corresponda según la *naturaleza jurídica* de la situación privada internacional que le atribuya el derecho aplicable a la misma. Se produce, así, como indicó la doctrina italiana, una *segunda calificación* de la situación privada internacional. Dicha operación se dirige a determinar las concretas normas jurídicas materiales aplicables a la situación. No incide de ningún modo en la norma de conflicto aplicable». Y es que, por un lado, un CDI no es Derecho extranjero, por otro, en tributario internacional no se aplica el Derecho extranjero y, por último, en los CDI no estamos ante normas de conflicto, por ello, no podemos referirnos a los CDI como sistema jurídico de referencia. Cf. A. L. CALVO CARAVACA y J. CARRASCOSA GONZÁLEZ, *Introducción al Derecho Internacional Privado*, op. cit., pág. 431. No obstante, aunque A. XAVIER habla de «calificación secundaria», ésta la concibe de un modo cercano al de clasificación propio del Derecho Tributario Convencional. Así, manifiesta: «... no resuelve la segunda fase (calificación secundaria), en la cual se *clasifican* no ya situaciones de hecho, sino conceptos jurídicos de Derecho interno en conceptos de Derecho convencional... podrá decirse que el mismo problema en el Derecho tributario internacional está en colocar el material jurídico interno en los cajones de los tratados», (la cursiva es nuestra), cf. A. XAVIER, «El problema de las calificaciones en derecho tributario internacional», op. cit., pág. 675.

²⁶ V. notas 12 y 13.

La aplicación de la consecuencia jurídica de la norma de reparto requiere la clasificación del tipo de renta concreto, lo cual precisa la previa calificación de los tipos de renta designados en la norma convencional, que se puede realizar bien mediante una interpretación y calificación realizadas en el ámbito convencional, bien mediante una interpretación y calificación de una o de ambas de las normas internas de los Estados parte. En el primer caso estaremos ante una «interpretación y calificación autónoma» del MC o de los CDI, y en el segundo ante una «interpretación y calificación interna»²⁷.

C) Función de las normas de reparto.

Sobre la base de las ideas expuestas compartimos la opinión de VOGEL acerca de la naturaleza y función de las normas de reparto²⁸: «*Clasifican* de forma particular ciertos elementos de renta o patrimonio y les *asignan* la tributación primaria a uno de los Estados contratantes... En cuanto delimitan un grupo de elementos de renta o de patrimonio, tal delimitación se parece a las categorías fijadas en el Derecho interno de algunos Estados. Sin embargo, tales categorías difieren de un Estado a otro, y hay países, como los EEUU, que incluso no distinguen para nada entre categorías de renta, sino que actúan con una definición comprehensiva de renta. Los tipos de renta o patrimonio diseñados por los tratados, por tanto, no deben de ninguna manera confundirse o igualar a los de la ley interna... los Artículos 6-22 MC pretenden cubrir todos los elementos de renta y patrimonio representados por la tributación del Derecho interno»²⁹ (la cursiva en la obra original está en negrita).

Así, la naturaleza de las normas de reparto es la de unas normas clasificadoras y su función es asignar el gravamen a uno o ambos de los Estados contratantes.

El AMERICAN LAW INSTITUTE tiene tan asumida la idea de que las normas de los CDI son normas clasificadoras que, al problema de la doble imposición surgido de una clasificación en normas distintas, motivada por una calificación divergente conforme al Derecho interno de los Estados

²⁷ La idea de interpretación autónoma es similar a la denominada como interpretación auténtica o normativa, y la de interpretación interna a la denominada interpretación aplicativa por F. SAINZ DE BUJANDA, cf. «La interpretación, en Derecho Español, de los Tratados internacionales para evitar la doble imposición», en *RDF y HP*, núm. 38, 1960, págs. 279 y 282, el mismo texto puede leerse también en F. SAINZ DE BUJANDA, *Hacienda y Derecho*, vol. II, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1962, págs. 177-204. También A. BORRÁS RODRÍGUEZ entiende esta distinción en un sentido similar al que hemos expresado, v. «Los convenios internacionales para evitar la doble imposición desde el punto de vista de la teoría general de los tratados internacionales», en *Estudios de doble imposición internacional*, dirigido por: J. M. DE LA VILLA GIL, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1980, págs. 72-73. DEL ARCO RUETE critica la distinción de SAINZ DE BUJANDA, v. *Doble imposición internacional y derecho tributario español*, op. cit., pág. 35.

²⁸ Salvo que se especifique lo contrario las citas de autores cuyos trabajos estén en lengua extranjera han sido traducidas por nosotros.

²⁹ Cf. K. VOGEL, «Preface to Articles 6 to 22», en *On Double Taxation Conventions*, op. cit., págs. 357-358, párrafos 1 y 2. V. también K. VOGEL, «Il diritto tributario internazionale», en *Il diritto tributario e le sue fonti*, de la serie *Trattato di Diritto Tributario*, vol. I, Tomo II, dirigida por: A. AMATUCCI, E. GONZÁLEZ GARCÍA y W. SCHICK, CEDAM, Padova, 1994, págs. 719-720.

que aplican el tratado, lo denomina «conflicto de clasificación». Así, distingue entre los problemas derivados de la interpretación y los de la clasificación del MC EEUU y CDI celebrados por este Estado ³⁰.

Sobre la base de lo expuesto se estarían sentando las bases para el tratamiento del «problema de la calificación fiscal internacional», cuestión que constituye uno de los principales debates de la doctrina tributaria internacional, y una de las mayores dificultades con las que se enfrenta la aplicación de los Convenios ³¹.

IV. TIPOLOGÍA Y EFECTOS DE LAS NORMAS DE REPARTO

A) Consecuencia jurídica de las normas de reparto.

Las normas de reparto lo que hacen es o bien asignar la tributación en *exclusiva* a uno o al otro Estado parte del CDI mediante las denominadas *normas de reparto cerradas*, esto es, las que usando la expresión «sólo podrá gravarse en...», concretan la consecuencia jurídica de que el otro Estado parte tiene que dejar exenta la renta en cuestión; o bien dejan abierta la consecuencia mediante la expresión «el otro Estado podrá...», *normas de reparto abiertas* que asignan la tributación primaria al Estado de la fuente y cuya consecuencia legal se completa con la adopción por el Estado de residencia de uno de los dos métodos del artículo 23 ³².

³⁰ Cf. *Federal Income Tax Project: international aspects of United States income taxation II*, op. cit., págs. 25-62 respecto de las cuestiones derivadas de la interpretación, págs. 235-239 respecto al problema de la clasificación. Desde nuestro punto de vista, esta concepción tiene importancia en dos esferas, en primer lugar, en cuanto confirma la consideración de las normas de los CDI como normas clasificadoras, en segundo lugar, de esa asunción deriva el que se desmarque de la denominación dada al problema por el Derecho Internacional Privado, para darle una denominación propia del Derecho Tributario Convencional. Sin embargo, creemos que esta denominación contiene el problema de que con ella la cuestión se limita únicamente a las normas de reparto. El AMERICAN LAW INSTITUTE así lo ha hecho, puesto que la usa al hablar de la calificación de las rentas por el Estado de la fuente. En tanto que la expresión «problema de la calificación» es más amplia ya que también se refiere a las cuestiones surgidas de calificación divergente en otras normas de los CDI, más allá de las de reparto. El problema de la calificación fiscal internacional abarca más ámbitos que el de los artículos 6-22 MC, p. ej. la titularidad para la aplicación de un convenio, la determinación de la residencia o los impuestos afectados. CALDERÓN CARRERO trata estos otros ámbitos denominándolos «presupuestos de aplicación», v. «Algunas reflexiones en torno a los problemas de interpretación y calificación que plantea la aplicación de los Convenios de Doble Imposición Internacional: Análisis a la luz del nuevo Modelo de Convenio OCDE 1992», op. cit., págs. 167 y 170.

³¹ De hecho la interpretación de los CDI y el problema de la calificación fiscal internacional es el objeto de buena parte de los trabajos citados en este artículo. Un análisis de esta cuestión merecería un pormenorizado estudio específico.

³² Sobre la noción de normas jurídicas completas (cerradas) e incompletas (abiertas) v. K. LARENZ, *Metodología de la ciencia del Derecho*, op. cit., pág. 241 y ss. VOGEL lo ha explicado así: «Las normas de reparto con consecuencia jurídica completa («sólo podrá gravarse en») conducen *siempre* a la *exención*, aquéllas con consecuencia jurídica no definitiva («podrá gravarse» sin «sólo») conducen a la aplicación del artículo 23», cf. K. VOGEL, «Il diritto tributario internazionale», op. cit., pág. 721. V. también G. GEST y G. TIXIER, *Droit Fiscal International*, op. cit., pág. 144.

a) Las normas de reparto cerradas.

La asignación realizada mediante una norma de reparto cerrada supone la asignación *exclusiva* de la renta por el CDI a un Estado, bien como Estado de la residencia o bien como Estado de la fuente ³³. En este caso de atribución en exclusiva el otro Estado no deberá gravar esa renta. Ahora bien, cuando la asignación se realice al Estado de la fuente, el Estado de residencia podrá tener en cuenta la renta para el cálculo de la base del impuesto y del tipo que afecte a las restantes rentas, si bien esa renta debe dejarla exenta, es la «cláusula de salvaguarda de la progresividad» ³⁴.

b) Las normas de reparto abiertas.

«Si el MC o un convenio dirigido a eliminar la doble imposición utiliza en cambio la expresión "may be taxed in..." (puede ser gravado en) sin "only" (sólo), –lo cual se refiere, en todos los casos y sin excepción, al Estado de la fuente– no queda definitiva la consecuencia jurídica en el Estado de la residencia» ³⁵. En este caso el Estado de residencia aplicará uno de los métodos del artículo 23 MC OCDE, exención o imputación, según establezca el CDI respectivo ³⁶.

B) Tipología de las normas de reparto.

La exposición que a continuación se detalla supone desde ahora la *síntesis* de la categorización hecha por la Introducción del MC OCDE (apdos. 20-23) y la derivada de este trabajo, procurando evitar confusiones que pudieran surgir por una duplicidad de sistematizaciones.

³³ V. K. VOGEL, «Introduction», *op. cit.*, pág. 30, párrafo 51; K. VOGEL, «Preface to Articles 6 to 22», *op. cit.*, págs. 358-359, párrafos 3-5.

³⁴ Estudiamos esta cláusula en el apdo. «VI B».

³⁵ Cf. K. VOGEL, «Il diritto tributario internazionale», *op. cit.*, pág. 720-21. Respecto de la cita de VOGEL transcrita queremos señalar dos ideas. Si el autor pretende indicar que desde un punto de vista de correcta técnica de normas de reparto la expresión «puede gravarse en» debe referirse al Estado de la fuente, compartimos la opinión del autor, ya que el Estado de residencia posee sujeción sobre la renta mundial del sujeto, luego esa expresión sólo debe usarse con el Estado de la fuente. Sin embargo, los artículos 10.1 y 11.1 del MC OCDE la usan respecto del Estado de residencia, lo cual contradice lo afirmado por VOGEL y por el Com. 7 al artículo 23 MC, al menos en la práctica. Si la cita de VOGEL señala que la consecuencia de esa expresión es que el Estado de la fuente puede gravar la renta, aunque con ella no se señale directamente al Estado de la fuente, como ocurre con los artículos 10.1 y 11.1, entonces lo indicado por VOGEL y el Com. 7 al artículo 23 MC es correcto también desde un punto de vista práctico.

³⁶ V. los Comentarios 6 a 8, 13 y 15 del artículo 23, el Com. 55 al párrafo 3 del artículo 23.A y el Com. 79 al párrafo 2 del artículo 23.B, todos ellos del MC OCDE.

a) Normas cerradas en el MC OCDE.

i. Normas de reparto que asignan el gravamen en exclusiva al Estado de residencia.

Son las siguientes: beneficios obtenidos por empresas que no operan en el otro Estado mediante establecimiento permanente (art. 7.1); cánones (art. 12.1); ganancias derivadas de la venta del capital mobiliario (art. 13.5 ³⁷); primera frase del apartado 1 del artículo 14 (antes de su eliminación) ³⁸; primera frase del apartado 1 y apartado 2 del artículo 15 sobre rendimientos del trabajo; pensiones derivadas de un empleo privado (art. 18); apartados 1 y 2 del artículo 19 (cuando se cumplan los requisitos establecidos en los apdos. 19.1.b y 19.2.b); la cláusula residual (art. 21.1) y apartado 4 del artículo 22. Todos ellos del MC OCDE ³⁹.

ii. Normas de reparto que asignan el gravamen en exclusiva al Estado de la fuente.

Únicamente estas: beneficios provenientes de la explotación de naves o aeronaves en tráfico internacional o de barcos de navegación interior (Arts. 8.1 y 8.2), así como los derivados de su venta (art. 13.3) o el patrimonio constituido por ellos (art. 22.3). Las retribuciones y pensiones pagadas a empleados públicos (arts. 19.1.a y 19.2.a respectivamente), cuando no cumplan los requisitos de los artículos 19.1.b y 19.2.b ⁴⁰.

Este grupo no existe en la categorización de los apdos. 20-23 de la Introducción al MC OCDE.

Estas normas de reparto cerradas que asignan la renta en exclusiva al Estado de la fuente son las que permiten la aplicación de la «cláusula de salvaguardia de la progresividad» por el Estado de residencia ⁴¹.

³⁷ Artículo 13.4 en el MC OCDE 2000.

³⁸ Con la reforma de abril de 2000 la referencia a la actividad profesional como tal ha desaparecido, no sólo mediante la supresión del artículo 14, sino también con la de cualquier otra referencia al mismo, con excepción de la definición del término «empresa» del artículo 3.1.c MC, que incluye «el ejercicio de toda actividad o asunto». Entendiendo que los términos «actividad» y «asunto» comprenden el ejercicio de profesiones liberales o actividades independientes, que, por tanto pasan a considerarse empresariales, cf. Com. 4 al artículo 3. Esta reforma ha sido causada por la aprobación del Informe del Comité de Asuntos fiscales del OCDE, «Problèmes posés par l'article 14 du Modèle de Convention Fiscale de l'OCDE», el 27 de enero de 2000.

³⁹ Cf. Introducción al MC OCDE, párr. 23. Puede observarse que se han realizado ciertas modificaciones en relación con las asignaciones que especifica el párr. 23 de la Introducción, consistentes en: 1.º extraer las asignaciones de las rentas, ganancias y patrimonio derivadas de empresas de buques y aeronaves, puesto que a diferencia del apdo. 23 de la Introducción entendemos que el lugar de dirección efectiva que determinan los artículos 8.1, 8.2, 13.3 y 22.3 se refieren al lugar de situación y no al de residencia y, por tanto, al Estado de la fuente; 2.º se han añadido las referencias a los artículos 19.1 y 19.2. V. también nota al pie 1 del Comentario 6 al artículo 23 MC OCDE.

⁴⁰ V. nota al pie 2 del Com. 6 al 23 MC OCDE.

⁴¹ Cuyo origen y contenido analizamos el apdo. «VI B»).

b) Normas abiertas en el MC OCDE.

i. Con atribución primaria del gravamen al Estado de la fuente sin límite cuantitativo.

Este grupo está constituido por: las rentas del capital inmobiliario (art. 6); ganancias de la venta del capital inmobiliario (art. 13.1); titularidad del capital inmobiliario (art. 22.1); beneficios de un establecimiento permanente (art. 7); ganancias derivadas de la venta del capital mobiliario de un establecimiento permanente (art. 13.2); patrimonio constituido por los bienes muebles del establecimiento permanente (art. 22.2); rentas obtenidas por artistas y deportistas o por sociedades interpuestas (art. 17); participaciones de los consejeros (art. 16); las remuneraciones derivadas de un empleo privado cuando no cumplan los requisitos del artículo 15.2; las remuneraciones derivadas de empleos ejercidos a bordo de buques y aeronaves (art. 15.3) ⁴².

ii. Con atribución primaria del gravamen al Estado de la fuente hasta un límite cuantitativo.

Los dividendos (art. 10) cuando cumplan las condiciones establecidas en ese artículo y los intereses (art. 11) siempre que, igualmente, se den los requisitos dispuestos en ese artículo ⁴³.

c) Comentario.

Conforme a la tipología expuesta en el apartado anterior hemos distinguido una cuarta categoría de normas de reparto distinta de las tres establecidas en la Introducción del MC OCDE, constituida por las normas que atribuyen la renta en exclusiva al Estado de la fuente.

Puede observarse, por otra parte, que hay dos grupos mayoritarios, las normas abiertas (que asignan la tributación primaria al Estado de la fuente) y las que asignan la *tributación exclusiva* al Estado de residencia, siendo excepcionales las que asignan la imposición de forma «exclusiva» al Estado de la fuente. Por ello no compartimos lo expuesto por CALDERÓN CARRERO respecto a que como la *tributación primaria* corresponde siempre al Estado de la fuente, de ahí el tener que aceptar la calificación de este Estado ⁴⁴. Es cierto que la tributación primaria corresponde al Estado de

⁴² Cf. Introducción al MC OCDE, párr. 21. Hemos realizado ciertas modificaciones respecto del párr. 21 de la Introducción al no haber incluido los rendimientos y pensiones obtenidos por empleados públicos que no cumplan los requisitos del artículo 19.1.b y 19.2.b ya que pensamos que éstas no se asignan primariamente al Estado de la fuente, sino en exclusiva. Debe tenerse en cuenta, asimismo, que en el grupo arriba detallado entraría la venta de la propiedad definida en el artículo 13.4 MC, que ha sido añadido en el MC OCDE 2003 y no viene especificada en el párr. 21 de la Introducción.

⁴³ Cf. Introducción al MC OCDE párr. 22.

⁴⁴ Cf. J. M. CALDERÓN CARRERO, «Algunas reflexiones en torno a los problemas de interpretación y calificación que plantea la aplicación de los Convenios de Doble Imposición Internacional: Análisis a la luz del nuevo Modelo de Convenio OCDE 1992», *op. cit.*, págs. 158-161.

la fuente (por definición, pues cuando le corresponde se denomina así), sin embargo, también son numerosas las normas que atribuyen el gravamen en exclusiva al Estado de residencia, dejando al de la fuente sin asignación de gravamen ⁴⁵.

V. CDI COMO EXPRESIÓN DE LA SOBERANÍA

Según se ha expuesto, de la subsunción del supuesto fáctico en la *clasificación* del CDI derivará la asignación de renta a uno o a ambos de los Estados parte del Convenio. Debe observarse que en todo momento hemos hablado de *asignación de renta* ⁴⁶ y no de *asignación del derecho a gravar*, pues, el derecho a gravar, entendemos que el Estado lo tiene siempre, es inherente a su soberanía ⁴⁷, cuando un CDI asigna una renta lo hace porque ya hay un derecho previo a gravarla, precisamente por eso hacen falta los CDI ⁴⁸.

⁴⁵ Ya hemos señalado que el problema de la calificación fiscal internacional merece un estudio específico, únicamente querríamos realizar esta puntualización relativa más a la función de las normas de reparto, que al problema de la calificación fiscal internacional.

⁴⁶ La expresión *asignación de renta* debe entenderse en su sentido tributario, es decir, como asignación de renta *gravable* (materia imponible).

⁴⁷ En relación con esta afirmación, participamos de la opinión de VOGEL, quien sostiene: «Es más, las reglas de los tratados ni autorizan ni otorgan jurisdicción a los Estados contratantes para gravar. Además, la opinión de que los CDI resuelven casos de conflictos de jurisdicción está obsoleta. Y menos aún atribuyen «el derecho a gravar» como algunos primeros CDI parecen indicar. Los Estados tienen capacidad originaria para gravar, como está reconocido tanto por el Derecho constitucional como por el Derecho internacional público», v. K. VOGEL, «Introduction», *op. cit.*, pág. 26, párrafo 45b. Asimismo, CALVO ORTEGA afirma: «Más que de atribuir poder (como las normas internas) tratan de delimitar poderes ya establecidos», v. *Curso de Derecho Financiero: Derecho Tributario (Parte General)*, 3.ª ed., Civitas, Madrid, 1999, pág. 53.

⁴⁸ La cuestión está relacionada con los criterios de sujeción a un tributo, si existe sujeción al tributo según los criterios internacionalmente reconocidos, nacionalidad, residencia y fuente (criterios personales y territoriales), existe titularidad para gravar esa renta, derecho a gravarla. Por consiguiente, el CDI no otorga el derecho a gravar y mucho menos soberanía, pues los criterios de sujeción son manifestación de esa soberanía. MARTHA indica que: «el objeto de los tratados fiscales es la limitación *del ejercicio* de la jurisdicción fiscal, *i.e. imposición* tributaria, y no la limitación de la competencia legislativa de los Estados afectados» (la cursiva es nuestra), v. *The Jurisdiction to Tax in International Law*, *op. cit.*, pág. 35. Las fuentes del Derecho Internacional que, conforme al artículo 38.1 del Estatuto del Tribunal Internacional de Justicia son: a) los convenios generales o particulares; b) la costumbre internacional; c) los principios generales del Derecho; d) la jurisprudencia y la doctrina, sirven a JEFFERY para manifestar una opinión diferente. Para este autor no es el Derecho interno sino el Internacional, particularmente la costumbre internacional, la que configura los criterios de sujeción que, por tanto, se subordinan a ella trasladándose posteriormente a los CDI, *cf. The Impact of State Sovereignty on Global Trade and International Taxation*, *op. cit.*, págs. 25-40, en particular 32-33 y 37-39. En primer lugar, es dudoso que los criterios de sujeción sean costumbre y no principios del Derecho, como reconoce el propio autor, v. *idem*, págs. 34-35. En segundo lugar, entendemos que la costumbre y los principios internacionales están en un plano distinto al de los CDI. Los criterios de sujeción elaborados por el Derecho Tributario Internacional producen efectos *erga omnes*, como indica JEFFERY, para la formación de la costumbre el primer requisito es uniformidad y consistencia de la práctica, siendo precisa también la generalidad de su práctica, (v. *idem* pág. 29); en cambio el MC OCDE y los CDI concretos tienen efectos *inter partes*, precisamente por eso hacen falta, para contrarrestar un derecho *erga omnes* derivado de los criterios de nacionalidad, residencia y fuente. Con los CDI y la soberanía ocurre algo similar que con determinados derechos inherentes a la persona como, por ejemplo, el derecho de imagen. Se trata de un derecho cuyo aprovechamiento se puede negociar con otra persona para un uso concreto o incluso para cederle la titularidad de su explotación, en ambos casos no supone una pérdida del derecho sino su ejercicio mediante un negocio jurídico, un *do ut des* sobre un derecho que es indisponible por ser inherente a la persona, siendo revocable el acuerdo por el sujeto de la imagen en cualquier momen-

Lo que ocurre es que un Estado renuncia a gravar una renta o patrimonio en beneficio de otro Estado con el fin de evitar la doble imposición, sin que ello suponga, entendemos, una pérdida de soberanía, más al contrario es una manifestación de la misma ⁴⁹.

En el caso de una atribución primaria de gravamen al Estado de la fuente, el Estado de residencia renuncia al gravamen de una renta sólo en la medida que deba evitar la doble imposición ⁵⁰.

to (sobre los aspectos tributarios de este derecho en España v. por ejemplo, TOVILLAS MORÁN, J. M., *El Tratamiento Tributario de los Derechos de Imagen*, Marcial Pons, Madrid, 2001; MENÉNDEZ MORENO, A., «Los derechos de imagen en la nueva Ley del IRPF», en *Estudios del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas*, dirigido por: P. YEBRA MARTUL-ORTEGA, C. GARCÍA NOVOA y A. LÓPEZ DÍAZ, Lex Nova, Valladolid, 2000, págs. 625-643; PEDREIRA MENÉNDEZ, J., «La tributación de los derechos de imagen de los deportistas vinculados por relaciones laborales», en *Contabilidad y Tributación*, CEF, n.º 1, n.º 214, 2001, págs. 3-42). La certeza de lo expuesto no conlleva una incompatibilidad absoluta con las ideas de JEFFERY puesto que finalmente el autor concluye que los criterios concretos de jurisdicción fiscal deben basarse en la equidad (v. ídem, pág. 52 y ss.), lo cual creemos que es conciliable con que el derecho a gravar surja directamente de la soberanía y que los CDI sean una expresión de la misma (v. nota 116 y el texto que le da origen).

⁴⁹ Para GONZÁLEZ POVEDA, la definición de soberanía fiscal como: «el poder establecer un sistema impositivo, sea legislativo sea reglamentario, que posea autonomía técnica en relación con los sistemas susceptibles de entrar en concurrencia con él... dos notas fundamentales: la autonomía técnica impositiva y la exclusividad de su aplicación», le sirve para entender que surge un conflicto de soberanía fiscal en relación con los CDI, v. *Tributación de no residentes*, La Ley, Madrid, 1993, pág. 3 y ss.; el contenido y explicación de estas «notas fundamentales» puede examinarse en G. TIXIER, *Droit Fiscal International*, op. cit., pág. 5; J. P. JARVENIC, *Droit Fiscal International*, de la serie: Collection Finances Publiques, dirigida por: J. MOLINIER, Economica, París, 1985, pág. 3. Nosotros, también sobre la base de esa definición, entendemos justamente lo contrario, ya que de un CDI no se deriva la aplicación del Derecho de otro Estado, por tanto, según esa definición de soberanía fiscal, la misma no se ve afectada. Cuando un CDI asigna la tributación de una renta al otro Estado *no se renuncia a la soberanía*, por eso está el CDI que es la expresión de esa soberanía al repartir el gravamen, *se renuncia al gravamen*. Por ello, si se denuncia el CDI el gravamen vuelve al Estado, a diferencia, por ejemplo, de la UE en la que sí hay cesión de soberanía y es un proceso irreversible que no admite vuelta atrás (arts. 1 a 5 UE antiguos A-E del Tratado UE y Asunto 6/64, *Costa/ENEL*, Rep. 1964, pág. 1.141). J. M. FARRÉ ESPAÑOL entiende que surge un problema de doble imposición y no un conflicto de soberanía, v. *La doble imposición: modelo OCDE 1992*, EINIA, Barcelona, 1994, pág. 28. En cambio, J. JEFFERY entiende este tipo de tratados como una pérdida de soberanía, v. *The Impact of State Sovereignty on Global Trade and International Taxation*, op. cit., págs. 36-37; J. L. DE JUAN PEÑALOSA, «La doble imposición internacional. Convenios de Doble Imposición», en *Relaciones fiscales internacionales*, dirigido por: J. M. DE LA VILLA GIL, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1987, págs. 74-75, afirma que los convenios no otorgan soberanía, sin embargo, posteriormente usa la expresión «otorgar el derecho a gravar», v. pág. 81. También lo ven como una pérdida de la soberanía, por ejemplo J. M. TOVILLAS MORÁN, *Estudio del Modelo de Convenio sobre Renta y Patrimonio*, Marcial Pons, Madrid, 1996, pág. 92; A. BAENA AGUILAR, *La obligación real de contribuir en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas*, Aranzadi, Pamplona, 1994, pág. 52; J. M. CALDERÓN CARRERO, *La Doble Imposición Internacional en los Convenios de Doble Imposición y en la Unión Europea*, op. cit., págs. 60-61. F. SAINZ DE BUJANDA, *Hacienda y Derecho*, vol. I, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1962, pág. 469 y ss., habla de la importancia que deriva de entender las normas de Derecho fiscal internacional como una limitación a la soberanía o no, así afirma: «El contraste entre las dos tendencias aludidas es enérgico. Mientras unos autores destacan la *función limitativa de la soberanía estatal*, que se cumple a través de las normas del Derecho fiscal internacional, otros piensan que este derecho tiene precisamente como cometido concreto e inexcusable la consagración positiva de los principios que robustecen la potestad del Estado. El contraste no es, sin embargo, puramente doctrinal. Tiene raíces más hondas, de carácter esencialmente político», puede verse una transcripción y comentario a este párrafo por el propio autor en: F. SAINZ DE BUJANDA, *Sistema de Derecho Financiero*, op. cit., pág. 577, nota 27. La letra del párrafo transcrito da una idea de la importancia de la distinción, si bien nosotros lo hacemos sobre la idea de una distinción de principio con el Derecho Internacional Privado.

⁵⁰ Técnicamente hablando, el único supuesto en que un Estado de residencia, mediando CDI, no toma en cuenta las rentas del otro Estado a la hora de elaborar la tributación de sus residentes, es en el método de exención simple o integral según el Com. 14 al artículo 23 del MC OCDE (sin progresividad), que atribuye el gravamen en exclusividad al Estado de la fuente; importante matización de los métodos para eliminar la doble imposición que ya destacan, por ejemplo: O. BÜHLER, *Principios de Derecho Internacional Tributario*, op. cit., págs. 180 y 220-1; V. UCKMAR, «Le convenzione con-

Incluso en el caso de que la renta se asigne en *exclusiva* al Estado la fuente, el de residencia sigue teniendo en cuenta la renta mundial para la determinación del tipo ⁵¹.

Cuando el gravamen, en cambio, se atribuya en *exclusiva* al Estado de residencia, supone una renuncia a esa renta por el Estado de la fuente, que no la podrá tener en cuenta en su liquidación ⁵². Esto es, un Estado fuente con poder de sujeción sobre una renta (como tal Estado fuente) renuncia a la misma a través del CDI mediante un ejercicio de su soberanía ⁵³.

La confirmación de que nuestra forma de entenderlo coincide, tanto con la que tienen los Estados como la jurisprudencia europea, puede verse en la Sentencia del TJCE conocida como de los *esposos Gilly*, en donde se afirma:

«Además, como han observado los Gobiernos francés, belga, danés, finlandés, sueco y del Reino Unido, si el Estado de la residencia *estuviera obligado* a imputar en concepto de deducción por compensación de impuestos satisfechos en el extranjero, un importe superior al de la fracción del impuesto nacional correspondiente a los rendimientos generados en el extranjero, tendría que disminuir en un importe similar su importe correspondiente a los demás rendimientos. Lo cual se traducirá en una pérdida de ingresos fiscales para dicho Estado y, por consiguiente, *podría atentar contra su soberanía* en materia de fiscalidad directa» ⁵⁴.

tro le doppie imposizioni con riguardo all'America Latina», en *Diritto e pratica tributaria*, vol. LXVII, 1 II, parte I-2, 1996, pág. 1.187 *in fine*; K. VOGEL, «Il diritto tributario internazionale», *op. cit.*, págs. 713-715; K. VOGEL, «Commentary to the article 23», *op. cit.*, págs. 1.178-81, párrafos 63-69a); G. TIXIER, *Droit Fiscal International*, *op. cit.*, pág. 73.

⁵¹ Gracias a la cláusula de salvaguardia de la progresividad, el Estado de la residencia puede tener en cuenta esa renta para la determinación del tipo, aunque después deba dejarla exenta, cláusula que examinamos en el apdo. «VI B)». El MC EEUU, que tiene en cuenta la renta mundial de sus ciudadanos sobre la base de llamada «cláusula de reserva» y que, además, sólo usa el método de imputación presenta peculiaridades en este punto respecto al MC OCDE. Sobre la cláusula de reserva del MC EEUU pueden verse, entre otros: R. L. DOERNBERG y K. VAN RAAD, *The 1996 United States Model Income Tax Convention*, Kluwer Law International, Den Haag, 1997, págs. 11-13 y 194-196; AMERICAN LAW INSTITUTE, *Federal Income Tax Project: international aspects of United States income taxation II*, *op. cit.*, págs. 229-232; K. VOGEL, H. A. SHANNON, R. L. DOERNBERG y K. VAN RAAD, *United States Income Tax Treaties*, Kluwer Law International, The Hague, 1995, Part II, Artículo 1, págs. 28-54; K. VOGEL, «Commentary to the article 1», *op. cit.*, págs. 108-110, párrs. 46-52a; J. ISENBERGH, *International Taxation: U.S. Taxation of Foreign Persons and Foreign Income*, vol. III, 2.ª ed., Little, Brown and Company, Boston, 1996, págs. 56:11-12; V. GONZÁLEZ POVEDA, *Convenio entre el reino de España y los Estados Unidos de América*, de la serie Tratados y Convenios Internacionales, CISS, Valencia, 1991, págs. 45 y 81; J. M. DE LA VILLA GIL, «Residencia y ciudadanía: su tratamiento y repercusiones jurídicas», en *Estudios sobre el Convenio entre España y Estados Unidos para evitar la doble imposición*, dirigido por: A. MARTÍNEZ LAFUENTE, Gaceta Fiscal, Madrid, 1991, págs. 153 y 157-159; J. I. JIMÉNEZ BLANCO, «Métodos para evitar la doble imposición internacional en el Modelo de Convenio OCDE: su planificación en el Convenio España-USA», en *Estudios sobre el Convenio entre España y Estados Unidos para evitar la doble imposición*, dirigido por: A. MARTÍNEZ LAFUENTE, Gaceta Fiscal, Madrid, 1991, págs. 372 y 384.

⁵² Las normas de reparto que responden a este grupo se han enumerado en el apdo. «IV B) a) i».

⁵³ En este sentido puede considerarse que los tratados autolimitan la jurisdicción fiscal.

⁵⁴ Asunto C-336/96, *Gilly*, Rep. 1998, p. I-2793, apartado 48, pág. 2.839.

Siempre es un problema extraer citas de su contexto, pues leídas aisladamente puede parecer que se hace referencia a algo distinto, sin embargo, resulta claro que en opinión de los Estados y del Tribunal se entiende que en el modo en que se han elaborado los CDI no deriva un atentado contra la soberanía de los Estados, mientras que sí lo sería si el Estado *estuviera obligado* a imputar conforme en ese párrafo se declara ⁵⁵.

VI. DESARROLLO DE LA TIPOLOGÍA DE LAS NORMAS DE REPARTO

A) El principio de la fuente como criterio de sujeción.

a) Los criterios de sujeción: residencia y fuente.

Como afirma CALVO ORTEGA: «el poder tributario es abstracto y por ello demanda criterios de sujeción para poder ser aplicado a situaciones, y, en consecuencia a sujetos concretos. Son necesarios hechos determinados que habiliten a las Administraciones Públicas encargadas de la aplicación de los tributos... El establecimiento de criterios de sujeción «justos» es una cuestión difícil» ⁵⁶.

En el Derecho Tributario Internacional los criterios de sujeción en la imposición sobre la renta, considerados en abstracto, son básicamente dos ⁵⁷: la residencia y la fuen-

⁵⁵ Esta doctrina del TJCE se ratifica en el Asunto C-307/97, *Saint-Gobain*, Rep. 1999, cuyo párrafo 58 declara: «En este contexto, los Estados miembros son libres, en el marco de los convenios bilaterales celebrados para evitar la doble imposición, para fijar los criterios de sujeción a efectos del reparto de la competencia fiscal (véase, en este sentido, la sentencia de 12 de mayo de 1998, Gilly, C-336/96, p. I-2793, apartados 24 y 30)».

⁵⁶ Cf. R. CALVO ORTEGA, *Curso de Derecho Financiero: Derecho Tributario (Parte General)*, 5.ª ed., Civitas, Madrid, 2001, pág. 125. Puede verse un exhaustivo estudio sobre la materia en R. S. J. MARTHA, *The Jurisdiction to Tax in International Law*; según MARTHA: «El poder de establecer impuestos es un atributo de la soberanía... Un Estado sólo puede sujetar fiscalmente aquellos hechos que están sometidos a su supremacía (soberanía), sea personal, territorial o funcional... Sujeción a un tributo es la relación legal entre una entidad soberana y un sujeto pasivo que da lugar al derecho a gravar», v. ídem, pág. 43 para las dos primeras frases, y pág. 46 para la tercera. Para VOGEL: «El Derecho Internacional actual permite el gravamen de operaciones económicas en el extranjero cuando existe una conexión suficiente entre el sujeto pasivo y el Estado que grava como, por ejemplo, mediante la residencia, el domicilio habitual, ciudadanía, situación del patrimonio», cf. K. VOGEL, «Introduction», *op. cit.*, pág. 11, párr. 7. Sobre poder tributario y sujeción v. E. SIMÓN ACOSTA, Voz «Poder Tributario», en *Enciclopedia Jurídica Básica*, vol. III, dirigido por: A. MONTOYA MELGAR, Civitas, Madrid, 1995, págs. 4.921-4.924. Según FALCÓN Y TELLA: «Se denominan «criterios de sujeción» o «puntos de conexión» a los criterios que sirven para determinar el ámbito espacial de aplicación del tributo, delimitando de esta forma el poder tributario del Estado», v. Voz «Sujeción al Tributo», en *Enciclopedia Jurídica Básica*, vol. IV, pág. 6.415.

⁵⁷ En los impuestos el elemento objetivo debe conectarse a un sujeto, sujeto pasivo o contribuyente, si esa persona carece de la vinculación suficiente como para entender realizado el hecho imponible, se entenderá no cumplido el criterio de sujeción y, por tanto, la técnica tributaria exige dejar la renta no sujeta. Sobre el elemento subjetivo y el hecho imponible v. F. SAINZ DE BUJANDA, *Hacienda y Derecho*, vol. IV, *op. cit.*, págs. 391-4 y 415-6. Si bien el criterio general de imposición respecto de su aspecto espacial es que: «el hecho imponible ha de estimarse realizado en el territorio del Estado o del ente público impositor en el que se hayan producido todos los elementos que, por imperativo legal, concurran a integrar el supuesto típico normativo del tributo de que se trate»; no por ello debe obviarse que algunos de los ele-

te ⁵⁸. El criterio de la residencia hace referencia a la persona que obtiene la renta, y que, por tanto, será el contribuyente del impuesto. La enunciación del principio de la fuente reside en que: «la renta debe ser gravada en el Estado en que la renta se produce» ⁵⁹.

En nuestra opinión estos conceptos abstractos deben ser plasmados en una normativa tributaria internacional. Los criterios de sujeción en abstracto, residencia y fuente ⁶⁰, deben convertirse en criterios de sujeción efectivos. Habrá un *punto de conexión* cuando la normativa concrete la efectividad de un criterio de sujeción, es decir, el punto de conexión será el que para un supuesto concreto implique asignación de renta a un poder tributario. La expresión punto de conexión tiene, así, un sentido específico dentro del Derecho Tributario.

Las normas de reparto consisten bien en hacer prevalecer (o en excluir) uno o varios de esos vínculos sobre el otro u otros (norma de reparto cerrada), constituyéndolo en punto de conexión, asignando la renta en «exclusiva» a uno de los Estados con titularidad suficiente para sujetarla al tributo, evitando así la doble imposición; o bien, en considerar aptos ambos vínculos asignando la renta primariamente al Estado de la fuente, debiendo aplicar el Estado de residencia uno de los métodos del artículo 23 del MC (norma de reparto abierta), evitando, asimismo, la doble imposición ⁶¹.

mentos del hecho imponible pueden realizarse en dos o más territorios diferentes por lo que: «la legislación fiscal interna, esto es, la de cada Estado, no siempre sanciona el principio territorial en la aplicación del tributo –entendido dicho principio en el sentido que sea la realización del hecho imponible, considerado como un todo, la que decida la persona del ente público acreedor y del sujeto pasivo de la imposición– sino que, en ocasiones, lo combina con el criterio estrictamente personal, y a veces, proclama el derecho del Estado en cuestión al cobro de cuotas tributarias debidas por razón de hechos imposables respecto a los cuales sólo alguno o algunos de sus elementos constitutivos se haya realizado en su esfera de soberanía territorial», cf. F. SAINZ DE BUJANDA, *Hacienda y Derecho*, vol. IV, *op. cit.*, pág. 354 para la primera cita y pág. 357 para la segunda. En lo expuesto resulta clara la idea de que en ocasiones algunos de los elementos del hecho imponible pueden darse en dos o más Estados, de lo que derivará la doble imposición jurídica, por ello surgen los CDI y los puntos de conexión de las normas de reparto.

⁵⁸ Ambos criterios suponen una manifestación del principio de territorialidad, ya que, como manifiesta SAINZ DE BUJANDA: «el principio de residencia lejos de ser distinto al de territorialidad, constituye una confirmación expresa e inequívoca de este último... es una de las manifestaciones a través de las cuales se actúa técnicamente el principio de territorialidad», v. F. SAINZ DE BUJANDA, *Hacienda y Derecho*, vol. IV, *op. cit.*, págs. 405 para la primera frase y 407 para la segunda. V. también, R. S. J. MARTHA, *The Jurisdiction to Tax in International Law*, *op. cit.*, págs. 50-54.

⁵⁹ Cf. M. PIRES, *International Juridical Double Taxation of Income*, *op. cit.*, pág. 140. VOGEL señala que: «Sorprendentemente poco ha sido publicado sobre esta cuestión. Sólo los Profesores Richard MUSGRAVE y Peggy MUSGRAVE han examinado el concepto. Ellos definen "fuente" como el lugar de la actividad que genera la renta... "Fuente" no es ambigua sólo en lo que excluye, tributación basada en la "fuente" es diferente de la tributación basada en la residencia o en la ciudadanía. Por otra parte, la única declaración positiva que puede hacerse es que la "fuente" se refiere al Estado que de una manera u otra está conectado con la producción de la renta en cuestión, el Estado en que se ha añadido valor al bien», cf. K. VOGEL, «World-Wide Versus Source Taxation of Income-A Review and Reevaluation of Arguments», en *Influence of Tax Differentials on International Competitiveness: Proceeding of the VIIIth Munich Symposium on International Taxation*, dirigido por: AA.VV., Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer, 1990, págs. 128-129.

⁶⁰ En algunos Estados se sigue usando el criterio de la nacionalidad como criterio de sujeción, esta circunstancia es especialmente importante en EEUU y su Modelo de Convenio. De esta peculiaridad deriva la denominada «cláusula de reserva» a la que se ha aludido en la nota 51.

⁶¹ Sobre la vinculación que suponen los diferentes criterios de sujeción v. R. CALVO ORTEGA, *Curso de Derecho Financiero: Derecho Tributario (Parte General)*, 5.ª ed., *op. cit.*, págs. 127-129.

b) Manifestaciones del criterio de la fuente: situación y pago.

Ahora bien, el criterio de la fuente puede tener dos manifestaciones, por un lado, el lugar de situación de la actividad o del bien que genera la renta ⁶², y por otro, el origen de la renta ⁶³, este último es el llamado criterio del pago, y hace referencia al lugar de residencia del que asume el pago de la renta ⁶⁴.

⁶² En el caso de los establecimientos permanentes (EP) se habla simplemente de «lugar de situación». La función de los EP, a pesar del difícil concepto, únicamente consiste en servir como punto de conexión, es decir, cuando una empresa ejerza su actividad en otro Estado mediante EP, éste sirve de punto de conexión, atribuyéndose la renta a ese Estado donde esté el EP, el de la fuente. Así el Com. 1 al artículo 5 del MC OCDE afirma: «La noción de establecimiento permanente es esencialmente utilizada para determinar el derecho de un Estado Contratante a gravar los beneficios de una empresa del otro Estado contratante. Según el artículo 7, un Estado Contratante no puede gravar los beneficios de una empresa del otro Estado Contratante a menos que lleve a cabo sus negocios mediante un establecimiento permanente allí situado». Sobre cómo afecta el criterio de la fuente como punto de conexión a los EP, v. M. PIRES, *International Juridical Double Taxation of Income*, op. cit., pág. 120 y ss.; F. A. GARCÍA PRATS, *El establecimiento permanente: Análisis jurídico tributario internacional de la imposición societaria*, Tecnos, Madrid, 1996; pág. 397 y ss. Sobre el concepto de EP v., entre otros, G. TIXIER, *Droit Fiscal International*, op. cit., pág. 68; su compatriota PLAGNET lo denomina como «critère de rattachement», en *Droit Fiscal International*, Litec, París, 1986, pág. 152; F. A. GARCÍA PRATS, *El establecimiento permanente: Análisis jurídico tributario internacional de la imposición societaria*, op. cit., págs. 41 y ss., y 85 y ss.; M. GÖRL, «Commentary to the Article 5», op. cit., pág. 280, párrafo 4 y 285-286, párrafos 22-23; J. NITIKMAN, «The Meaning of "Permanent Establishment" in the 1981 US Model Income Tax Treaty: Part 1», en *International Tax Journal*, n.º 2, vol. 15, 1989, págs. 159-186.

⁶³ En tributación internacional la expresión «origen de la renta» puede dar lugar a equívocos, ya que puede confundirse con la de «origen del capital». La primera, a la que aquí hacemos referencia, alude al criterio del pago, asociándose con el lugar de residencia del pagador de la renta. Con la segunda se hace referencia al lugar de residencia de la persona que hace una inversión en otro Estado, es decir, a la exportación de capitales. En esta última el criterio de la residencia en tributación internacional sirve para distinguir entre el que invierte el capital, que a su vez será quien reciba la renta que aquél produzca (criterio de la residencia), y el lugar de producción de la renta generada o lugar de situación de la inversión realizada (criterio de la fuente). En consecuencia, aunque tanto al hablar de «origen de la renta» como de «origen del capital» se habla de la residencia de alguien, el pagador en el primer caso, el inversionista en el segundo; debe tenerse claro que la «residencia» del primero, el pagador, será la del Estado de la fuente origen de la renta, en tanto que la residencia del segundo será la del Estado de origen de la inversión y, además, del que obtiene la renta. El primero: renta, es de naturaleza fiscal; el segundo: capital, se refiere a los factores de producción.

⁶⁴ M. PIRES lo ha explicado de la siguiente forma: «La fuente puede entenderse fundamentalmente de dos maneras de acuerdo con el enfoque adoptado: 1. *Producción de renta* o en un sentido económico - De acuerdo con esto, la fuente se localiza en el territorio del Estado en el que se encuentran los factores de producción. 2. *Fuente de la remuneración* o en sentido financiero - La fuente se localiza en el territorio del Estado en que se obtiene la renta, cuando se asumen los costes que corresponden a esa renta. *Aquí la fuente coincide con la fuente del pago de la renta*, estando conectada con su obtención pero no con la respectiva producción. Este sentido se da por las dificultades prácticas para la determinación, en algunos casos, del lugar en que las actividades son llevadas a cabo y está justificado por el hecho de que el Estado que provee para que la renta sea producida, a causa de las circunstancias económicas, políticas sociales y legales en ese Estado, debería tener un derecho a gravar» (la cursiva es nuestra); cf. *International Juridical Double Taxation of Income*, op. cit., págs. 121-122. Estas dos formas de manifestarse la fuente constituyen una condensación que puede estar sujeta a clasificaciones más detalladas v. K. VOGEL, «World-Wide Versus Source Taxation of Income - A Review and Reevaluation of Arguments», op. cit., págs. 131-136; R. S. J. MARTHA, *The Jurisdiction to Tax in International Law*, op. cit., pág. 98 y ss. En la nota 90 v. la clasificación que realiza CALDERÓN CARRERO de las normas de reparto del MC en atención al origen económico de las rentas.

Estas dos manifestaciones del principio de la fuente pueden generar confusión terminológica ya que el término «Estado de la fuente» se usa indiscriminadamente para los tres casos, es decir, en su manifestación conjunta y en cada una de las individuales, pago y situación ⁶⁵.

Por ejemplo, el MC OCDE cuando los Estados fuente puedan ser dos Estados diferentes, llega a distinguir la denominación de uno y de otro. Así, el Com. 1 apartado c) al artículo 4 del MC, dice: «...en resolver casos en que la doble tributación surge como consecuencia del gravamen en el Estado de residencia y en el *Estado de la fuente o situación*». En donde parece que distingue entre «Estado de la fuente» y «de situación». Por tanto, si a uno le llama «de situación», el otro, al que llama «de la fuente», será el del pago. Por lo que cuando el principio se manifiesta de forma separada en dos Estados distintos, parece que reserva el término «de la fuente» para el Estado del pago.

Sin embargo, en otros casos llama Estado de la fuente al que sólo es el de situación, lo que contradice el ejemplo anterior. Así, en el Com. 1 al artículo 6, sobre bienes inmuebles, afirma: «El párrafo 1 da el derecho de gravar la renta derivada de la propiedad inmueble al Estado de la fuente, esto es, el Estado en que esté situada la propiedad que produzca tal renta». Como se ve, en esta frase se denomina «Estado de la fuente» al que sólo es el de situación. Pudiendo ser el del pago otro Estado ⁶⁶.

Esta utilización polivalente del término «Estado de la fuente» creemos que puede generar confusión, por lo que los casos en que su manifestación se produzca de forma separada sería deseable que se especificara ante qué caso estamos. Evitando, sobre todo, que en un mismo artículo el término «Estado de la fuente» se use indistintamente para designar al que sólo es Estado del pago, al que sólo es el de situación y al que sea ambos conjuntamente.

Entendemos, en fin, que el principio de la fuente no expresa un criterio de sujeción sino dos, el de situación y el del pago ⁶⁷.

⁶⁵ Para SANDLER el concepto de fuente de renta «no está bien desarrollado ni en el Derecho tributario internacional ni en el Derecho interno de la mayoría de los países. La definición de fuente interna de renta varía de país a país, y es posible que una renta particular pueda ser considerada como de fuente en un Estado pero no en otro Estado, incluso aunque haya sido ganada en unas circunstancias exactamente iguales en cada país», cf. D. SANDLER, «Non resident entertainers and athletes - Taxing problems», en *Taxation of Non-Resident Entertainers*, dirigido por: J. KILLIUS, de la serie: *IFA Congress Seminar Series*, vol. 20d, dirigida por: IFA, Kluwer Law International, La Haya, 1996, págs. 5-6.

⁶⁶ En otros casos distingue entre el Estado de residencia «R», el de la fuente o situación «S», y el del EP «P», cf. nota 1 de los Comentarios al artículo 23 MC. Como si el Estado del EP no fuese Estado de la fuente, siéndolo en su manifestación de la situación; o como si el Estado de la fuente en su manifestación de la situación no se reflejara en los EP. Para CASADO OLLERO el criterio de la fuente en sentido estricto es el de situación, señala este autor: «Por la Ley 44/1978 se establecían dos criterios de conexión de la renta con el territorio nacional para los sujetos no residentes: el de territorialidad en sentido estricto, que atendía al lugar de obtención, producción o *fuentes de renta*, y el criterio de la residencia del pagador de los rendimientos o «criterio del pago» (la cursiva es nuestra); cf. G. CASADO OLLERO, «Comentario al Artículo 12 LIRNR: Rentas obtenidas en territorio español», en *Los nuevos impuestos sobre la renta de las personas físicas y sobre la renta de no residentes*, dirigido por: G. ORÓN MORATAL, McGraw-Hill, Madrid, 1999, pág. 798. Este autor considera el criterio del pago como criterio de sujeción, pero entiende que es un criterio «débil», v. ídem pág. 799.

⁶⁷ El AMERICAN LAW INSTITUTE lo ha expuesto así: «*Dos tipos de tributación basada en la fuente*: La jurisdicción sobre la fuente derivará de dos bases distintas. La primera es la realización de una actividad económica importante en los EEUU. La segunda es la recepción, por el contribuyente, de renta que tenga su fuente en los EEUU, sin tener en cuenta si el con-

B) Origen de la distinción entre normas cerradas.

La atribución en exclusiva suponía, hasta 1977, que el Estado al que no se atribuía gravamen no podía tener en cuenta la renta gravada por el Estado que la tenía en exclusiva. En estos supuestos el Estado sin atribución debía, en todo caso, dejar exenta la renta obtenida en el Estado que tenía atribuido el gravamen, pero se trataba de una exención integral, ya que ni siquiera podía plantearse el incluir esa renta en su liquidación.

Señala el Com. 6 al artículo 23 MC OCDE:

«Para algunos componentes de renta o patrimonio, se atribuye un derecho exclusivo a gravar a uno de los Estados contratantes, y el respectivo artículo establece que la renta o patrimonio en cuestión "sólo podrá gravarse" en un Estado Contratante ⁶⁸. Las palabras "sólo podrá gravarse" en un Estado Contratante *excluyen* ⁶⁹ de gravamen al otro Estado Contratante, así se evita la doble imposición. El Estado al que se otorga el derecho exclusivo a gravar es normalmente el Estado en que reside el sujeto pasivo dentro del significado del artículo 4, éste es el Estado R, pero en cuatro artículos ⁷⁰ el derecho exclusivo puede darse al otro Estado Contratante (F) ⁷¹ del cual el sujeto pasivo no es residente según el significado del artículo 4» (la cursiva es nuestra) ⁷².

Esta cuestión se completaba con los Comentarios 13 y 15 al artículo 23, relativo el primero al método de exención y el segundo al de imputación.

Com. 13:

«Según el principio de exención, el Estado de residencia R no grava la renta que de acuerdo con el Convenio puede gravarse en el Estado EP o F (ni, por supuesto, tampoco la renta que *sólo sea gravable* en el Estado EP o F; cf. Comentario 6 supra)».

tribuyente desarrolla actividades en los EEUU», cf. *Federal Income Tax Project: international aspects of United States income taxation I: proposals on United States taxation of foreign persons and of the foreign income of United States persons/adopted by the American Law Institute. Washington, D.C., may 1986*, dirigido por: STANLEY S. SURREY, American Law Institute, Philadelphia, 1987, pág. 7.

⁶⁸ En este punto el Comentario lleva una nota al pie en la que enumera los apartados de los artículos del MC OCDE en los que aparece la expresión, y, por tanto, en los que se atribuye la tributación en exclusiva a uno de los Estados Contratantes, debiendo el otro Estado abstenerse de tomar en consideración esa renta.

⁶⁹ En la versión inglesa se usa la expresión «precludes», en la francesa «empêchent», la traducción literal de la primera sería «excluyen», de la segunda «impiden».

⁷⁰ Aquí el Comentario incluye una nota con un listado de esos 4 artículos.

⁷¹ «F» de fuente, en la versión inglesa la letra es «S» de *source*.

⁷² En consecuencia, en los casos en que había una atribución exclusiva no se aplica el artículo 23, y el otro Estado ni siquiera podía incluir esa renta en su liquidación (ni practicar retenciones).

Com. 15:

«Según el principio de imputación, el Estado de residencia calcula su gravamen sobre la base de la renta total del sujeto pasivo incluyendo la renta del otro Estado EP o F que, de acuerdo al Convenio, pueda gravarse en el otro Estado (*pero no incluye la renta que sólo pueda gravarse en el Estado F*; cf. Comentario 6 supra). Entonces permitirá una deducción de su propio gravamen conforme al gravamen pagado en el otro Estado».

Sin embargo, en el MC OCDE de 1977, se cambia la redacción del artículo 19.1 y se modifica la asignación de renta del artículo 19.1 MC ⁷³. La redacción anterior (1963) atribuía el gravamen primariamente al Estado de la fuente, en su expresión del Estado del pago, en la redacción de 1977 la atribución se hace en exclusiva al Estado del pago (como en la redacción actual).

Esta modificación en 1977 del artículo 19.1, provocó que los Estados de residencia preservaran la tributación de la renta mundial de sus residentes mediante la denominada *cláusula de salvaguardia de la progresividad*, regulada a partir de ese momento en el apdo. 3.º del artículo 23.A y en el 2.º del 23.B, y se añade el Com. 55 al párrafo 3 del artículo 23.A y el Com. 79 al párrafo 2 del artículo 23.B.

La razón básica de esta modificación consiste en permitir al Estado de residencia incluir también en el cálculo de su impuesto la renta o patrimonio atribuida en exclusiva al Estado de la fuente, con ello incrementar el tipo aplicable al resto de las rentas, pero dejando exentas estas rentas atribuidas en exclusiva al Estado de la fuente ⁷⁴; si bien la cuantía exenta se determina según el cálculo realizado en el Estado de residencia conforme a su normativa interna y ajustándose a lo establecido en el CDI ⁷⁵.

⁷³ El MC del año 1963 contenía una redacción del artículo 19.1 diferente a la actual: «Las remuneraciones, comprendidas las pensiones, entregadas por un Estado contratante o una de sus subdivisiones políticas o colectividades locales, sea directamente sea a cuenta de fondos que hayan constituido, a una persona física a título de los servicios prestados a ese Estado o a esa subdivisión o colectividad en el ejercicio de funciones de carácter público, *son gravables en ese Estado*» (la cursiva es nuestra). En el año 1977 se modifica este texto otorgándole una redacción similar a la actual, y se añade un apdo. 2 dedicado a las pensiones, pasando el antiguo apdo. 2 a ser el actual apdo. 3.

⁷⁴ En palabras de K. VOGEL: «Los artículos 23.A.3 y 23.B.2 reservan el derecho del Estado de residencia a tener en cuenta tales elementos extranjeros de renta o patrimonio que el tratado deja exentos de gravamen en ese Estado, para el cálculo del tipo en la renta o el patrimonio que el tratado le permite gravar (referencia a una «cláusula de salvaguardia de la progresividad»)», v. «Commentary to the article 23», *op. cit.*, pág. 1.259, párrafo 205; v. también J. M. CALDERÓN CARRERO, *La Doble Imposición Internacional en los Convenios de Doble Imposición y en la Unión Europea*, *op. cit.*, págs. 122 y ss.

⁷⁵ Como ejemplo, el artículo 24.2.c del CDI hispano-francés establece: «Cuando, de conformidad con cualquier disposición del Convenio, las rentas percibidas por un residente de España, o el patrimonio que posea, estén exentos de impuesto en España, España puede, sin embargo, tener en cuenta las rentas o el patrimonio exentos, a efectos de calcular el importe del impuesto *sobre el resto de las rentas* o patrimonio de este residente» (la cursiva es nuestra). A nuestro juicio la expresión «sobre el resto de las rentas» deja claro que las rentas exentas no incluyen para calcular la cuota, sino únicamente para determinar el tipo. Ello supondría una contradicción con el CDI, puesto que si las normas de reparto han dejado exentas esas rentas, ello exige que sean excluidas a la hora de determinar la cuota. *Vid.* J. M. CALDERÓN CARRERO, *La Doble Imposición Internacional en los Convenios de Doble Imposición y en la Unión Europea*, *op. cit.*, págs. 65, 124 y 138-139.

Por tanto, el Estado de residencia debe adoptar una técnica que permita dejar esas rentas exentas de la aplicación del tipo generador de la cuota. Es decir, forman parte de la base liquidable para la determinación del tipo, pero quedan exentas de su aplicación. Es la técnica de la exención con progresividad, de ahí el nombre de esta cláusula, que se aplica a estas rentas tanto si se adopta como regla general el método de exención o el de imputación ⁷⁶. Lógicamente ello requiere que, además de preverlo el CDI respectivo, lo haga también la restante normativa interna ⁷⁷.

En cuanto resulta obligada la aplicación del método de exención, si no se puede aplicar la exención con progresividad, el Estado de residencia deberá aplicar una exención integral.

Una consecuencia de la cláusula de salvaguardia de la progresividad es que esta facultad no se otorga al Estado de la fuente para las rentas atribuidas por exclusiva al Estado de la residencia, debido a que en éste, en el Estado de la fuente, no se tributa por la renta mundial. Este Estado deberá abstenerse en cualquier caso de tener en consideración estas rentas, lo que, por otra parte, es lo adecuado según hemos analizado en relación con los criterios de sujeción y su anclaje en la soberanía ⁷⁸.

Con la redacción inicial del MC OCDE la cláusula se aplica a lo establecido en los apartados 1 y 2 del artículo 8 (estado de situación), el párrafo 3 del artículo 13 (estado de situación), el apartado a) de los párrafos 1 y 2 del artículo 19 (estado del pago) y el párrafo 3 del artículo 22 (estado de situación), únicamente en estos casos es válida la aplicación la cláusula de salvaguarda de la progresividad.

No obstante, esta cláusula también será aplicable a los supuestos en que la concreta redacción de un CDI se haya modificado respecto a la del MC OCDE para atribuir tributación exclusiva al Estado de la fuente. Igualmente en los casos en que se prevea la adición de una cláusula que atribuya la tributación en exclusiva al Estado de la fuente en supuestos particulares, como es el previsto en el Com. 2 al artículo 18 para las pensiones de la Seguridad Social.

C) Tipología de normas de reparto cerradas.

Concretamos con la siguiente denominación la categorización entre normas de reparto cerradas (detallada al inicio del trabajo).

⁷⁶ K. VOGEL: «Las deducciones de la suma de impuesto pagable concedidas según el Derecho interno tienen que compensarse con el impuesto hipotético sobre la renta mundial y no después de que el tipo así determinado ha sido aplicado a la renta interna; ésta es una cuestión del Derecho del tratado» (la cursiva es nuestra), v. «Commentary to the article 23», *op. cit.*, pág. 1.260, párrafo 207a; v. también J. DE ARESPOCHAGA, *Planificación Fiscal Internacional*, *op. cit.*, págs. 379 y 389; J. M. DE LA VILLA GIL, *Convenios Fiscales de Doble Imposición*, de la serie: Comentarios a las leyes Tributarias y Financieras, Tomo XIV, dirigida por: N. AMORÓS RICA, EDERSA, Madrid, 1983, págs. 336-337; L. DEL ARCO RUETE, *Doble imposición internacional y derecho tributario español*, *op. cit.*, págs. 107-108.

⁷⁷ Cf. J. DE ARESPOCHAGA, *Planificación Fiscal Internacional*, *op. cit.*, pág. 379; K. VOGEL, «Commentary to the article 23», *op. cit.*, pág. 1.261-2, párrafos 210-212.

⁷⁸ Cuestión a la que hemos dedicado los dos apartados anteriores: el «V» y el «VI A»).

a) *Excluyentes.*

Este primer tipo de normas de reparto supone que un criterio de sujeción *excluye* al otro, es cuando la tributación se asigna en exclusiva al Estado residencia, en cuyo caso el Estado fuente carece absolutamente de asignación de gravamen, las llamaremos *normas de reparto cerradas excluyentes* ⁷⁹.

b) *Prevalentes.*

En segundo lugar, cuando un criterio *prevalece* sobre el otro: se da cuando la tributación se asigna en exclusiva al Estado de la fuente, prevaleciendo la fuente sobre la residencia, si bien el criterio de la residencia siempre permanece. Son las que llamaremos *normas de reparto cerradas prevalentes* ⁸⁰.

A nuestro juicio el fundamento de esta asignación se debe a que el criterio de la residencia, no obstante sea un criterio de sujeción territorial (v. nota 58), constituye un criterio que el Derecho Tributario Internacional equipara a un criterio de sujeción personal, de tal forma que el residente queda sujeto por toda su renta con independencia del lugar en que la haya obtenido, la llamada renta mundial. Es decir, sobre la base del vínculo de la residencia surge sujeción sobre todas las rentas del residente ⁸¹.

Por ello, cuando la norma de reparto atribuya la renta en exclusiva al Estado de la fuente, no se puede decir que el Estado de la residencia pierda el ejercicio de su sujeción, por lo que, aun en ese caso, el Estado de residencia seguirá conservando el derecho a tener en cuenta esa renta para el cálculo del tipo, aunque deba dejarla exenta; es lo que llamamos *cláusula de salvaguardia de la progresividad*. Cláusula que no posee el país de la fuente cuando la renta es atribuida en exclusiva al país de la residencia.

Entendemos, por otra parte, que esta argumentación es extensible a la justificación de la cláusula residual del artículo 21.1 del MC que atribuye las restantes rentas no mencionadas en los artículos previos, cualquiera que fuese su procedencia, al Estado de residencia.

D) Efectos de la distinción.

a) *Consideración de la norma excluyente como norma de no sujeción.*

El supuesto que hemos distinguido como normas de reparto cerradas *excluyentes* se trataría de normas cuyos efectos son asimilables a normas de no sujeción de ámbito internacional.

⁷⁹ Se han enumerado en el apdo. «IV B)a)i».

⁸⁰ Estas normas ya se han especificado en los apdos. «IV B) a) ii» y «VI B)».

⁸¹ Cf. R. S. J. MARTHA, *The Jurisdiction to Tax in International Law*, op. cit., págs. 50-51; R. J. JEFFERY, *The Impact of State Sovereignty on Global Trade and International Taxation*, op. cit., págs. 44-46.

El párr. 19 de la Introducción al MC OCDE indica ⁸²:

«En el caso de un cierto número de elementos de renta o patrimonio, una competencia fiscal exclusiva es atribuida a uno de los dos Estados contratantes. Así, el otro Estado *no puede recaudar ningún impuesto* y la doble imposición se evita totalmente. Como regla general, esta *competencia exclusiva* se otorga al Estado de residencia» (la cursiva es nuestra) ⁸³.

En general la normas de reparto producen la exención o la deducción en cuota ⁸⁴; este efecto se produce siempre en la normas de reparto abiertas, pero incluso en las cerradas que asignan la tributación en exclusiva al Estado de la fuente (*prevalentes*), se produce una exención por el Estado de residencia que sigue conservando la cláusula de salvaguardia de la progresividad. Sin embargo, cuando la renta se asigna en exclusiva al Estado de la residencia (*excluyentes*), el de la fuente ha renunciado al gravamen sobre la renta, en consecuencia, pueden considerarse equiparables a normas de no sujeción internacional.

Si la técnica convencional determina que con las normas de reparto que atribuyen la renta en exclusiva al Estado de la fuente, el de residencia podrá gravar la renta gracias a la cláusula de salvaguardia de la progresividad, pero si lo hace deberá utilizar el método de exención con progresividad. Se deduce que cuando se aplica una norma que atribuya la renta en exclusiva al Estado de residencia, el de la fuente no podrá tener en cuenta la renta ni utilizar método alguno para evitar la doble imposición (de lo contrario la primera precisión no tendría sentido), por tanto, la atribución en exclusiva al Estado de residencia equivale a una norma de no sujeción para el de la fuente.

Con ello no se quiere decir que la sujeción a una renta sea establecida por las normas de reparto del CDI, puesto que un CDI no permite gravar una renta que el Derecho interno de un Estado no considere ya sujeta ⁸⁵. Lo que se pretende señalar es que cuando una norma de reparto de un CDI

⁸² El Com. 6 al artículo 23 MC, cuyo texto hemos transcrito en el apdo. «VI B)», no sólo reitera lo expuesto en el párr. 19 de la Introducción al MC, sino que es más radical en cuanto afirma que el otro Estado, el que no tiene asignación, está «excluido de gravamen».

⁸³ Esta limitación total de las normas de reparto cerradas ha sido reducida para el Estado de residencia mediante la llamada «cláusula de salvaguardia de la progresividad»; sin embargo, se mantiene con toda su eficacia para el Estado de la fuente. Por eso, hemos llamado a las primeras *cerradas prevalentes*, y a las segundas *cerradas excluyentes*. La cláusula de salvaguardia ya se ha estudiado en el apdo. «VI B)».

⁸⁴ Sobre la exención en el ámbito internacional SAINZ DE BUJANDA rechaza expresamente la idea de unas normas internacionales de exención en el ámbito de un *Derecho tributario internacional común*; sin embargo, declara no sólo su existencia, sino que las normas internacionales de exención constituyen parte del mecanismo mediante el cual operan los CDI; v. *Hacienda y Derecho*, vol. III, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1963, págs. 441-446.

⁸⁵ Es el principio conocido como «de no agravación» que VOGEL ha descrito así: «es un principio ampliamente reconocido del Derecho convencional que los CDI, en lugar de poder crear nuevas obligaciones fiscales, no pueden hacer más restrictivas las existentes», cf. K. VOGEL, «Commentary to the article 1», *op. cit.*, pág. 107, párr. 44; y también «Introduction», *op. cit.*, pág. 27, párrafo 46. Sobre este principio v., por ejemplo, DEL ARCO RUETE, *Doble imposición internacional y derecho tributario español*, *op. cit.*, pág. 38; O. BÜHLER, *Principios de Derecho Internacional Tributario*, *op. cit.*, pág. 82; G. GEST y G. TIXIER, *Droit Fiscal International*, *op. cit.*, pág. 67; J. L. DE JUAN PEÑALOSA, «La doble imposición internacional. Convenios de Doble Imposición», *op. cit.*, pág. 75; P. BAKER, *Double Taxation and International Tax Law*, 2.ª ed., Sweet and Maxwell, London, 1994, pág. 7 y ss.; J. M. CALDERÓN CARRERO, *La Doble Imposición Internacional en los Convenios de Doble Imposición y en la Unión Europea*, *op. cit.*, pág. 50.

implique que el Estado de la fuente carezca totalmente de asignación de renta, equivale a una norma de no sujeción internacional ya que aun en el caso de que la normativa fiscal interna del Estado de la fuente considere sujeta la renta en cuestión, su CDI le obliga a dejarla no sujeta. Por tanto, si bien una norma de reparto no es una norma de sujeción, pues ésta sólo puede establecerla la normativa interna, en cambio, cuando establezca una no asignación de renta al Estado de la fuente sus efectos sí pueden asimilarse a los de una norma de no sujeción.

Es lo que podría denominarse una «norma convencional de no sujeción» con efectos *inter partes* ⁸⁶, distinta de una norma interna de no sujeción que, como ejercicio de un principio del Derecho Tributario, tiene efectos *erga omnes* ⁸⁷.

Como consecuencia de lo expuesto concluimos que, a nuestro juicio, en realidad hay tres sistemas para evitar la doble imposición, por un lado, el de la no sujeción para el Estado de la fuente, y por otro los dos métodos del artículo 23, esto es, la exención o la imputación para el Estado de residencia, cuando el de la fuente tenga asignación primaria de renta.

b) En las situaciones triangulares de tributación internacional.

i. Descripción de las situaciones triangulares. En particular las generadas por el criterio del pago.

Una vez analizado cómo surgen y funcionan los criterios de sujeción, residencia y fuente ⁸⁸. Como este último tiene dos manifestaciones, situación y pago, es fácil que se generen situaciones triangulares de tributación internacional, que surgirán cuando cada uno de los criterios se dé en un Estado distinto. Tendremos, así, tres estados con criterios de sujeción, pero los CDI son bilaterales, originando un problema que habrá que intentar resolver.

Cuando el Estado de situación de la actividad es distinto que el de residencia del perceptor, y el pagador de la renta es residente en uno de los dos anteriores ⁸⁹, no hay problema puesto que la relación sigue siendo bilateral, se mantiene de forma clara la distinción entre el Estado de residencia del perceptor y el Estado de la fuente ⁹⁰. Ahora bien, cuando el Estado de residencia y el

⁸⁶ En este sentido puede considerarse que los tratados autolimitan la jurisdicción fiscal.

⁸⁷ El principio de sujeción en la fuente, en sus expresiones de situación y del pago, otorgan poder sujeción sobre la renta al Estado que posea ambas o una de ambas manifestaciones. Este Estado puede renunciar a esa renta, bien mediante su propia normativa interna, bien mediante un CDI aplicable. En ambos casos supone un ejercicio de su soberanía, estas ideas han sido adelantadas en la nota 48.

⁸⁸ Apdo. «VI A».

⁸⁹ Cuando hablamos de pagador nos referimos a su sentido como expresión del criterio de la fuente, es decir, de la persona que asume el coste del pago.

⁹⁰ CALDERÓN CARRERO indica que: «a fin de determinar el origen económico de las rentas, los Modelos de Convenio emplean diferentes criterios tales como la situación de los bienes (arts. 6, 13.1 y 22.1 MC), la residencia del pagador (arts. 10, 11.5, 12 y 16 MC), el lugar de la prestación de los servicios (arts. 15 y 17 MC), la existencia de una base fija de negocios (arts. 7, 10.4, 11.4 12.3 y 14 MC) o su afectación a la misma (arts. 13.2 y 22.1 MC)», cf. *La Doble Imposición*

de situación no coinciden y el Estado del pagador no es ni el del perceptor, ni el de situación, surge un problema porque existe duplicidad de Estados de la fuente y podremos estar ante una relación triangular ⁹¹.

Si bien el criterio del pago es el principal causante de las situaciones triangulares de tributación internacional, no es el único, pues también pueden surgir por el criterio de la residencia del perceptor de la renta, es el caso del artículo 17.2 MC (dedicado a los artistas y deportistas), en el que surgen situaciones triangulares cuando el perceptor de la renta es distinto del artista o deportista y reside en otro Estado. Esta situación está prevista por el artículo 17.2 MC OCDE al señalar: «...se atribuyan no al propio artista o deportista sino a otra persona» ⁹².

Internacional en los Convenios de Doble Imposición y en la Unión Europea, op. cit., pág. 77. Como puede observarse, no obstante las puntualizaciones que pudieran hacerse a este resumen, como, por ejemplo, las múltiples variantes del artículo 15, todos estos criterios son expresión del principio de la fuente en sus manifestaciones de situación (o situación de la actividad) y del pago.

⁹¹ A modo de ejemplo exponemos varios casos relevantes de situaciones triangulares de tributación internacional. En primer lugar, el denominado «arrendamiento internacional de mano de obra», la OCDE ha elaborado un informe sobre esta cuestión denominado «Les problèmes fiscaux liés aux activités internationales de location de main-d'œuvre», en *Tendances de la fiscalité internationale*, dirigido por: OCDE, Paris, 1985. En este informe se señala que las situaciones triangulares del «arrendamiento internacional de mano de obra» se producen cuando un *intermediario* (que es el pagador del trabajador y quien le contrata), pone a disposición de un *usuario* (que es quien asume la dirección y el riesgo del trabajo) a un trabajador (que es quien ofrece sus servicios), cf. pág. 33, párrafo 4; la «situación «internacional» típica es aquella en la que un intermediario, residente de un país (I), recluta mano de obra de un país (A) para ponerla a disposición de una empresa usuaria en un país (U)», cf. párr. 14. Por tanto, se trata de una suerte de Empresas de Trabajo Temporal con traslado internacional del trabajador (v. párr. 24). Sin embargo, resulta claro que no será el único supuesto en que pueden producirse situaciones triangulares internacionales de trabajadores dependientes, aunque sí se trata del que mejor se presta a fraudes de todo tipo, no sólo fiscales. Como solución a estos casos el principio a seguir que enuncia el Informe es: «toda renta que provenga del «arrendamiento» de mano de obra debe ser gravada y el impuesto devengado y tributado en un país o en el otro. La existencia de un intermediario entre el usuario y el trabajador no debería modificar este principio», si bien el propio informe declara la dificultad de conseguirlo en cuanto hay tres Estados intervinientes; cf. párrs. 13 y 20. Otro caso tipo es el de los EP, en éstos el «otro Estado» alude al de situación, y se considera el Estado de la fuente; pero en ocasiones ocurre que los EP generan casos triangulares cuando reciben rentas de un tercer Estado que no es ni el de situación, ni el de residencia de la persona o sociedad en la que están integrados. Este es el supuesto analizado por la OCDE en, «Cas Triangulares», Informe aprobado por el Consejo el 23 de julio de 1992, que versa sobre el problema de los intereses, dividendos y cánones cuando surgen en un Estado, el de la fuente (F), son percibidos por un establecimiento permanente situado en un Estado (P), que depende de una empresa que es residente en otro Estado (R); cf. *op. cit.*, párr. 2; este problema en el ámbito de la UE es tratado de forma especialmente interesante y relevante en el Asunto C-307/97, *Saint-Gobain*, Rep. 1999. Un tercer supuesto de relación triangular se da también en el caso de rentas de bienes inmuebles, cuando la persona que paga por el disfrute del bien inmueble no es residente en el Estado de situación del bien inmueble, este caso está previsto que se solucione por el artículo 21.1 del MC, siendo muy ilustrativo al respecto el Com. 1 al artículo 6 del MC. Un cuarto caso de relaciones triangulares puede surgir de los socios de «sociedades de personas» consideradas transparentes por uno o varios de los Derechos internos cuando el socio y la sociedad sean de Estados distintos y esta sociedad obtenga renta en un tercer Estado; cf. OCDE, «L'application du Modèle de Convention Fiscale de l'OCDE aux Sociétés des Personnes», Informe aprobado por el Comité de Asuntos fiscales el 20 de enero de 1999.

⁹² Sobre esta cuestión puede consultarse, entre otros, F. STOCKMANN, «Commentary to the article 17», *op. cit.*, pág. 992, párrs. 44b-44b; D. SANDLER, *The taxation of international entertainers and athletes: all the world's a stage*, Kluwer Law International, The Hague, 1995, págs. 189-190; T. MIYATAKE, «Taxation of non-residents entertainers in Japan», en *Taxation of Non-Resident Entertainers*, dirigido por: J. KILLIUS, de la serie: *IFA Congress Seminar Series*, vol. 20d, dirigido por: IFA, Kluwer Law International, La Haya, 1996, págs. 100-103.

La situación triangular, en particular la generada por el criterio del pago, puede tener varias soluciones, aunque también puede quedar sin solución y se mantenga la doble imposición o la ausencia de gravamen.

Se puede solucionar, en primer lugar, mediante la cláusula residual que constituye el artículo 21 del MC OCDE ⁹³, si bien esta cláusula puede dar lugar a doble no tributación ⁹⁴. En segundo lugar, mediante la devolución íntegra por el Estado del pago de lo que haya gravado ⁹⁵. En tercer lugar, mediante la adopción bien por el Estado de residencia, bien por el de situación, de un sistema que evite la doble imposición respecto de la renta gravada en el Estado del pago ⁹⁶. En cuarto lugar, mediante la existencia de CDI entre los tres Estados en juego, este caso puede darse cuando el Estado de residencia tenga CDI según el MC OCDE con los otros Estados fuente ⁹⁷. Cuando lo haya concluido con algún Estado fuente pero no con cada uno de ellos el Informe de la OCDE «Cas Triangulares» afirma que es posible que el MC no permita resolver satisfactoriamente los problemas de doble im-

⁹³ El artículo 21.1 del MC OCDE determina: «La rentas de un residente de un Estado Contratante, cualquiera que fuese su procedencia, no mencionadas en los anteriores artículos del presente Convenio sólo pueden someterse a imposición en este Estado». Obsérvese el inciso «cualquiera que fuese su procedencia», introducido en el MC de 1977. Respecto del cual el Com. 1 al artículo 21 afirma: «Este artículo enuncia una regla general respecto de las rentas que no han sido tratadas en los artículos precedentes del Convenio. Las rentas consideradas no son sólo aquellas que formen parte de una categoría no expresamente tratada, sino también aquellas que provengan de fuentes no expresamente mencionadas. La aplicación del artículo no está limitado a las rentas que tenga su fuente en un Estado contratante; *se extiende también a rentas de terceros Estados*» (la cursiva es nuestra). Igualmente DE ARESPACOHAGA: «El artículo 21, uno de los más importantes del Modelo, actúa a modo de cajón desastre... No sólo se ordenan por éste las rentas de una naturaleza no expresada o de una fuente no mencionada en los artículos 6-20, sino también todas aquellas que aun recogidas expresamente, tienen su fuente de renta situada en un tercer Estado y *son pagadas* a un residente de uno de los Estados contratantes, o, inversamente, que tienen su fuente situada en un Estado contratante, pero son pagadas a un residente del mismo Estado» (la cursiva es nuestra); cf. J. DE ARESPACOHAGA, *Planificación Fiscal Internacional*, op. cit., pág. 357. El artículo 21.2 contiene una excepción al artículo 21.1, referida a los EP, en cuyo caso se aplica el artículo 7 del MC, lo que conlleva que el Estado de situación pueda gravar la renta, es decir, se atribuye primariamente al criterio de situación frente al de residencia.

⁹⁴ Este aspecto aparece recogido en la última frase del Com. 3 al artículo 21 del MC.

⁹⁵ Ésta es la propuesta del Informe para el caso de que se produzca esta situación, cf. «Les problèmes fiscaux liés aux activités internationales de location de main-d'œuvre», op. cit., párr. 83, pág. 50 y párr. 103, pág. 55. En el caso de España el artículo 20.4 RIRNR recoge la solicitud de devolución de retenciones exigidas a sujetos sin EP que sean superiores o no conformes con un CDI aplicable.

⁹⁶ En este caso sería mediante la aplicación de alguno de los supuestos previstos en la cláusula de no discriminación (art. 24 del MC), esta idea está expresada respecto de los EP en los párrafos 15 y 42 y ss. del Informe de la OCDE, «Cas Triangulares», aprobado por el Consejo el 23 de julio de 1992. Cláusula que, en su expresión en el Derecho de la Unión, ha sido alegada para este mismo problema con el mismo fin en el Asunto *Saint-Gobain*; v. el estudio comparativo de ambas cláusulas de no discriminación de H. E. KOSTENSE, «The *Saint-Gobain* case and the application of tax treaties. Evolution or revolution?», en *EC Tax Review*, n.º 4, vol. 9, 2000, págs. 223-228. Asimismo, v., por ejemplo, el supuesto planteado por DE JUAN PEÑALOSA, «Ganancias de capital. Otras Rentas. Patrimonio», en *Relaciones fiscales internacionales*, dirigido por: J. M. DE LA VILLA GIL, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1987, págs. 281-283.

⁹⁷ Según el Informe de la OCDE, «Cas Triangulares», párrs. 10-11 éste es el supuesto típico de caso triangular. Puede estudiarse un ejemplo relativo a las rentas de trabajo del artículo 15 MC y el concepto de EP en el artículo 15.2 MC, en P. S. ANDERSEN, «Denmark: Taxation of Employment Income under Treaties in Triangular Cases», en *European Taxation*, n.º 8, vol. 38, 1998, págs. 269-270.

sición que surjan en este caso ⁹⁸. En ambos supuestos puede no quedar resuelta la doble tributación o puede darse doble no tributación, para ello existen soluciones previstas mediante la aplicación de los artículos 24 y 21 del MC respectivamente ⁹⁹, es decir, mediante las que hemos descrito en primer y tercer lugar.

Por ello, queremos destacar la delimitación del problema mediante el desplazamiento de un criterio de la fuente sobre el otro, esto es, que el criterio de situación desplace al del pago o viceversa, lo que ocasionará que el desplazado quede excluido de gravamen. Sin que ello suponga negar la existencia de un criterio de sujeción abstracto de ese Estado pero, eso sí, sin asignación concreta por el MC OCDE (o el CDI concreto que siga la misma regla). Ese criterio de sujeción no será punto de conexión en esa norma de reparto ¹⁰⁰.

ii. Efectos sobre las situaciones triangulares.

Cuando se esté ante una norma de reparto cerrada excluyente, esto es, ante una norma convencional de no sujeción que atribuya la renta en exclusiva al Estado de residencia, puede ocurrir que el Estado de residencia sea también Estado de situación, entonces el excluido será únicamente el Estado del pago. Por lo que habrá que entender que es este Estado el que ha renunciado totalmente a la asignación, y no sólo se habrá discriminado entre residencia y fuente, sino también entre las formas de manifestarse la fuente (este supuesto se presenta, por ejemplo, en la primera frase del artículo 15.1.a MC OCDE). El Estado del pago, por el hecho de serlo puede aspirar a gravar la renta y su normativa interna puede establecer su sujeción, pero en el caso de que haya CDI aplicable y éste disponga una no asignación para ese Estado en una norma de reparto, el Estado del pago está obligado a dejar esa renta no sujeta ¹⁰¹.

⁹⁸ Cf. párrafo 16 del Informe. Esta apreciación la hace cuando entre el Estado de residencia y el Estado de situación del EP no hay CDI, pero es extensible a cualquier situación triangular en que el Estado de residencia tenga CDI con uno de los Estados fuente en juego pero no con el otro.

⁹⁹ Cf. el Informe OCDE, «Cas Triangulares», *op. cit.*, párrafos 16-19 y 40-52 para el caso de no resolver la doble imposición, párrafos 20-23 y 53-57 para el de doble no tributación y de paraísos fiscales; así como los cambios en los Comentarios de los artículos del MC que se recomiendan en relación con el tema. V. también J. DE ARESPOCHAGA, *Planificación Fiscal Internacional*, *op. cit.*, págs. 357-358.

¹⁰⁰ Sobre la distinción que hemos hecho entre norma de reparto y punto de conexión y el sentido específico que dentro del Derecho Tributario se ha otorgado a este último v. el apdo. «VI A)a».

¹⁰¹ Respecto del supuesto enunciado podría argumentarse que si no surge asignación de renta entonces no es necesario aplicar una norma de reparto. Pues bien, que en determinados casos el criterio del pago no conlleve atribución de renta no quiere decir que no surja relación internacional, pues el criterio del pago es de suyo un vínculo económico y jurídico con el Estado, supone una de las dos formas de manifestarse del principio de la fuente. Ahora bien, si por razones de «justicia tributaria» se entiende que ese vínculo no conlleva asignación, ello no libera a la norma de declararlo, sino todo lo contrario, para eso está la norma, para hacer que ese criterio de justicia sea efectivo; en este caso también se está aplicando el tratado al declarar que el Estado del pago no tiene asignación de renta. Es decir, si el Derecho interno del Estado del pago considerase sujeta una renta sólo por ser Estado del pago, pero ha renunciado a ella en el CDI aplicable, ese Estado debe dejarla no sujeta por aplicación del CDI, luego la norma de reparto del CDI implica su no sujeción. En este sentido creemos que compartimos la opinión de VOGEL sobre en qué consiste aplicar un tratado, cf. K. VOGEL, «Commentary to the article 3», *op. cit.*, pág. 211, párrafo 65.

También, en las normas de reparto *cerrada prevalentes*, que atribuyen el gravamen exclusivamente al Estado de la fuente, estando ante una relación triangular con dos Estado fuente, el que no sea tenido en cuenta queda igualmente excluido en la asignación de renta, por ejemplo, el de actividad en el artículo 19.1.a y 19.2.a sobre rendimientos y pensiones de empleados públicos (cuando no se cumplan las condiciones del 19.1.b y 19.2.b). Por consiguiente, las normas de reparto cerradas prevalentes, para ese tercer Estado, suponen normas de reparto cerradas excluyentes.

Incluso en las normas de reparto *abiertas*, que otorgan asignación primaria al Estado de la fuente, también puede ocurrir una discriminación entre el Estado del pago y de situación, estableciendo una ausencia de atribución para uno de ambos. Es lo que ocurre, por ejemplo, en el caso del artículo 17 MC sobre artistas y deportistas, que atribuye el gravamen primariamente al Estado de la actividad artística o deportiva, sólo por el hecho de ser Estado de la actividad, asumiendo el Estado del pago una obligación de no gravar la renta en el supuesto de que sea un tercer Estado con CDI. En cuyo caso el artículo 17 funcionaría para este Estado del pago con CDI como una norma excluyente.

c) Efectos en las retenciones.

i. En el Estado fuente excluido de gravamen.

Si según el párr. 19 de la Introducción al MC y el Com. 6 al artículo 23 al Estado fuente sin asignación se le «impide gravar» o «está excluido de gravamen», respectivamente ¹⁰², resulta que tampoco debe retener, ya que como señala SIMÓN ACOSTA: «Es jurídicamente insostenible la obligación de retener e ingresar a cuenta si se tiene la certeza de que la obligación tributaria no va a llegar a nacer» ¹⁰³. Por consiguiente, cuando estemos ante un supuesto de Estado fuente sin asignación, para el Estado que carezca de atribución de renta es claro que la obligación tributaria no va a nacer y no debe retener, implicando un caso de no sujeción al no realizarse el hecho imponible por aplicación de su normativa tributaria internacional.

¹⁰² Se ha transcrito el primero en el apdo. «VI D)a») y el segundo en el apdo. «VI B)».

¹⁰³ Cf. E. SIMÓN ACOSTA, *El nuevo Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas*, Aranzadi, Elcano, 1999, pág. 41. La no retención también puede conseguirse mediante una exención del Derecho interno, ya que tampoco surge obligación de pago a cuenta (aunque deba declararlo la ley v. artículos 133.3 de la Constitución y 10.b de la LGT, sobre la no obligación de retener v. arts. 70.3.a del RIRPF y 30.4 de la LIRNR). Sin embargo, en nuestro caso no sería correcto porque la exención presupone la realización del hecho imponible, siendo ésta su principal diferencia con las normas de no sujeción. Sobre la distinción entre exención y no sujeción v., por ejemplo, F. SAINZ DE BUJANDA, *Hacienda y Derecho*, vol. III, *op. cit.* Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1963, págs. 428-432 y 447-450; G. NÚÑEZ PÉREZ, «Hecho imponible. No sujeción y exención», en *Comentarios a la Ley General Tributaria y líneas para su reforma*, vol. I, dirigido por: Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1991, págs. 468-478; J. MARTÍN QUERALT, C. LOZANO SERRANO y F. POVEDA BLANCO, *Derecho Tributario*, 3.ª ed., Aranzadi, Pamplona, 1998, págs. 128-130; C. CHECA GONZÁLEZ, «El hecho imponible», en *La reforma de la Ley General Tributaria*, dirigido por: obra común, Lex Nova, Valladolid, 1996, págs. 107 y ss. CALDERÓN CARRERO también destaca que cuando el país de la fuente no pueda gravar unas rentas conforme a su CDI, este Estado no debe efectuar retenciones, cf. J. M. CALDERÓN CARRERO, *La Doble Imposición Internacional en los Convenios de Doble Imposición y en la Unión Europea*, *op. cit.*, pág. 66.

Cuando, por ejemplo, un trabajador no resida en el Estado del pago, ni tampoco realice su actividad laboral en el Estado del pago, se considera que no existen lazos jurídicos ni económicos suficientes como para que el Estado del pago pueda gravar esa renta, ni aun en el caso de que el resultado de su trabajo se aproveche en el Estado del pago ¹⁰⁴, por lo que no se le podrá practicar retención. Ahora bien, si aun así se le practicó retención porque la normativa interna lo consideró necesario ¹⁰⁵, la obligación una vez comprobada la desconexión del contribuyente será la devolución de lo retenido ¹⁰⁶.

Así, según la técnica expuesta, en el caso triangular de dos Estados fuente entendemos que la retención corresponderá a quien tenga más posibilidades de asignación de renta, cuando ésta corresponda al de situación y el del pago no tenga asignación en ningún caso, la retención corresponderá también al Estado de situación ¹⁰⁷, aquel en que se ejerce la actividad laboral del trabajador ¹⁰⁸.

Un Estado fuente que carezca de asignación de gravamen por el CDI no puede practicar retenciones. Esta cuestión ha sido planteada en otros Estados y creemos que el debate y solución alcanzados están en línea con los planteamientos de este trabajo.

Así, por ejemplo, el artículo 17.1 del MC EEUU atribuye el gravamen al Estado de situación de la actividad del artista o deportista (al igual que el art. 17.1 MC OCDE), pero tiene la peculiaridad de que para ello las rentas obtenidas en el año deben superar los 20.000\$. Sobre esta base la Explicación Técnica 228 del MC EEUU 1996 permite a EEUU establecer retenciones sobre los pri-

¹⁰⁴ Esto viene establecido en la tercera frase del Com. 1 al artículo 15 del MC que determina: «un residente de un Estado contratante que perciba una remuneración, a título de un empleo asalariado, de fuentes situadas en el otro Estado contratante, no puede ser gravado en ese otro Estado sobre esa remuneración *por el solo hecho de que los resultados de ese trabajo sean explotados en ese último Estado*» (la cursiva es nuestra). Sobre este tema v. L. HINNEKENS, «The salary split and the 183-day exception in the OECD Model and Belgian tax treaties (Part I)», en *Intertax*, n.º 8-9, vol. 16, 1988, pág. 233.

¹⁰⁵ «Los pagos a cuenta son obligaciones autónomas que se fundan en la certeza del nacimiento de la obligación tributaria futura. Basta con que exista una probabilidad razonable de que llegue a nacer, para que esas obligaciones subordinadas sean plenamente aceptadas sin tacha alguna de inconstitucionalidad», v. E. SIMÓN ACOSTA, *El nuevo Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas*, op. cit., pág. 42. En determinados casos puede obligarse a las empresas de arrendamiento de mano de obra internacional a efectuar estas retenciones para evitar fraudes, cf. OCDE, «Les problèmes fiscaux liés aux activités internationales de location de main-d'œuvre», op. cit., págs. 38-39, párrafos 24-30. Ahora bien ya expusimos cuál es el principio que según este Informe debe regir estos casos (v. nota 91), por lo que se busca la sujeción de estas rentas en la fuente, tanto a través de las empresas «intermediarias» (párrs. 24-29), como de las «usuarias» (párrs. 31-36), aunque, como pone de manifiesto el Informe, en muchos casos existirá gran dificultad en discernir unas empresas de las otras (párrs. 56-65).

¹⁰⁶ Así lo determina para España el artículo 20.4 RIRNR. Ésta es la solución del Informe «Les problèmes fiscaux liés aux activités internationales de location de main-d'œuvre» y, además, una de las soluciones que hemos enumerado para el problema de las situaciones triangulares generadas por el criterio del pago, v. nota 95.

¹⁰⁷ Ahora bien, si después de finalizada la actividad este Estado tampoco tiene asignación de renta, asimismo, su obligación es devolver lo retenido, cf. L. HINNEKENS, «The salary split and the 183-day exception in the OECD Model and Belgian tax treaties (Part I)», op. cit., pág. 240.

¹⁰⁸ Nuestro parecer está en la línea del Informe «Les problèmes fiscaux liés aux activités internationales de location de main-d'œuvre», que indica como mejor solución la elaborada por los países nórdicos sobre la retención en la fuente en manos del usuario, por lo que lo más deseable sería la adopción por los restantes países de un sistema similar (sobre esta sugerencia v. párrs. 96, 101 y 104, sobre el sistema en los países nórdicos v. párrs. 69, 70, 76 y Anexo II en la pág. 60). De hecho, el Protocolo Adicional al CDI de España con Noruega, BOE 10 de enero de 2001, es el único de los suscritos por nuestro país que contiene esta previsión. También Gran Bretaña presenta una pretensión cuyo resultado es similar a la expuesta, cf. Anexo I del Informe, pág. 59.

meros 20.000 \$ de rentas artísticas o deportivas. La duda está en si pueden retener sobre esos primeros 20.000 \$ pues no se asignan a EEUU cuando la cifra anual final no supere esa cantidad. EEUU considera que puede retener desde el principio ya que no puede saber *ab initio* si la suma final del año va a superar los 20.000 \$.

Esta declaración expresa de la Explicación Técnica 228 MC EEUU revela como EEUU se plantea la legalidad de practicar retenciones en un supuesto en el que, aun teniendo asignación por el CDI, puede resultar al final del año que no pueda gravar esa renta. Si se produce tal planteamiento expreso en un caso como el expuesto, es porque los EEUU no dudan de que no podrán retener cuando sea claro que el CDI no le asigne gravamen como Estado fuente ¹⁰⁹.

Un segundo ejemplo se ha observado en Japón, se trata de una norma antifraude japonesa dictada en 1992 que obliga a retener sobre las empresas de artistas interpuestas aun cuando el CDI no asigne a Japón (por no tener el respectivo CDI artículo equivalente al 17.2 MC OCDE) la renta artística o deportiva obtenida por una empresa no residente en Japón, derivada de un espectáculo celebrado en Japón por empleados de esa empresa que tampoco sean residentes en Japón. El fin de esta norma *no* es gravar a la empresa, pues el CDI al no tener artículo 17.2 no atribuye a Japón la renta de la empresa, sino poder gravar la renta del artista o deportista debido a la falta de coercibilidad tanto sobre el artista como sobre la empresa. Estas empresas tienen derecho a devolución (conforme a su CDI) siempre que se demostrase que habían practicado la retención sobre la renta correspondiente al artista o deportista individual ¹¹⁰.

MIYATAKE se plantea si esta norma vulnera los CDI afectados (12 en total), y duda de la legalidad de esta norma (reconoce que Japón no se ha pronunciado sobre la misma), puesto que se exigen retenciones a una empresa que, conforme al CDI en cuestión, no puede gravarse. Y eso que la pretensión es únicamente poder gravar al artista o deportista empleado de la empresa, sobre el que Japón sí tiene asignación ¹¹¹.

De todo lo expuesto parece concluirse que el MC OCDE, los Estados y la doctrina entienden que, cuando un CDI no le asigna gravamen a un Estado fuente excluyéndole de gravamen, este Estado no pueden realizar retenciones sobre la renta en cuestión.

ii. En el Estado de residencia.

En nuestra opinión las normas de reparto no sólo inciden en la atribución del gravamen, sino que, como consecuencia de esa atribución, también inciden en las retenciones practicables sobre las rentas asignadas, ya que la retención corresponderá a quien tenga asignación suficiente, sea en exclusiva, primaria o hasta un límite.

¹⁰⁹ Esta idea está en sincronía con los textos de SIMÓN ACOSTA que hemos transcrito en este apartado respecto a cuándo un Estado puede o no proceder a practicar retenciones.

¹¹⁰ Cf. T. MIYATAKE, «Taxation of non-residents entertainers in Japan», *op. cit.*, págs. 100 y 102-103.

¹¹¹ Observamos que esta norma tiene un fin antifraude similar al que se ha examinado en este apartado para las empresas de trabajo temporal dedicadas al arrendamiento internacional de mano de obra.

Si conforme al artículo 2 MC los CDI se aplican a los «Impuestos sobre la renta» y una persona conforme a un CDI puede reclamar que se evite la doble imposición en un impuesto sobre la renta, una consecuencia lógica será que por esa renta sólo pueda retener el Estado que tenga asignación. El CDI ampara a esa persona para que no se le retenga dos veces por una misma renta, en un mismo período y por un mismo impuesto ¹¹².

En el caso de atribución exclusiva al Estado de residencia será este Estado el que deba proceder a la retención, en los casos de tributación primaria, hasta un límite y en exclusiva al Estado de la fuente, la retención le corresponde a este otro ¹¹³.

Es la normativa interna de un Estado la que determina las retenciones, pero en los casos en que un CDI atribuya el gravamen al otro Estado (el de la fuente), el de residencia debería abstenerse de retener sobre esas rentas. Caso de practicarse la retención, el residente podría solicitar la aplicación del CDI no sólo para la devolución de lo retenido por su Estado residencia, sino también para que en el futuro cese la retención.

E) Carácter normativo de los preceptos de no sujeción en el ámbito tributario internacional.

Esta pauta de normas internacionales que implican una no sujeción, es consecuencia de la búsqueda de una «justicia» tributaria en el establecimiento de los criterios de sujeción ¹¹⁴. Sin embargo, no son los CDI los que crean la «justicia tributaria», sino únicamente los que la normativizan.

La idea expuesta creemos que no sólo no es contradictoria con aquella que describimos según la cual las asignaciones de renta de los CDI no suponen una asignación del derecho a gravar de los Estados, puesto que éste es inherente a su soberanía ¹¹⁵; sino que, al contrario, es manifestación de la misma, ya que es la propia soberanía la que se autolimita al determinar que mediante el CDI la vinculación con tal manifestación de renta no conlleva atribución. Los CDI únicamente normativizan soluciones que se consideran «justas» ¹¹⁶.

¹¹² Esta frase ha sido captada del concepto de «doble imposición jurídica» ofrecido en el párr. 1 de la Introducción al MC OCDE. En el caso del CDI España-Alemania, por ejemplo, la normativa alemana faculta a ese Estado cuando sea Estado de la fuente a retener sobre las rentas pasivas (intereses, dividendos y cánones) por un importe superior al que le reconoce el CDI, pero obligándose a la posterior devolución del exceso. Esta posibilidad de retención más allá de lo que permite el texto del CDI viene recogida expresamente en una serie de normas que completan el CDI. Desde nuestro punto de vista, sin este reconocimiento expreso Alemania no podría retener más allá de lo que permiten los artículos dedicados a esas rentas. *Mutatis mutandis* esta idea es la que pretendemos extrapolar a todas las retenciones de rentas asignadas por un CDI.

¹¹³ En los casos de atribución al Estado de la fuente, el de residencia, como debe proceder a evitar la doble imposición, si ejercitara una obligación de retención estaría reteniendo una renta que por el CDI corresponde al otro Estado. No parece que tenga sentido retener por una misma renta, por un mismo hecho y en un mismo período, en dos Estados distintos, cuando el CDI ha asignado el gravamen de esa renta a uno de ellos.

¹¹⁴ Según ha quedado expuesto, los criterios de sujeción deben ser expresión de una idea de justicia tributaria, v. R. CALVO ORTEGA, *Curso de Derecho Financiero: Derecho Tributario (Parte General)*, 5.ª ed., op. cit., pág. 125; G. NÚÑEZ PÉREZ, «Hecho imponible. No sujeción y exención», op. cit., págs. 475-476.

¹¹⁵ Al que hemos dedicado el apdo. «V».

¹¹⁶ JEFFERY pone el ejemplo de que si una persona pasa una estancia muy corta en un Estado no parece *razonable* que ese Estado pueda considerar a esa persona residente a efectos fiscales, que constituya criterio de sujeción, v. *The Impact of State Sovereignty on Global Trade and International Taxation*, op. cit., pág. 48 *in fine*. Entendemos que la idea de «razo-

Es criterio doctrinal que los preceptos de no sujeción no suponen auténticas normas tributarias, sino que únicamente completan el hecho imponible constituyendo meras normas aclaratorias y «sin que tales preceptos aclaratorios sean realmente normas jurídicas, pues no contienen mandato ni consecuencia alguna»¹¹⁷, si bien este criterio no es unánime¹¹⁸.

Nosotros, sobre la base de las ideas expuestas en este trabajo, entendemos, sin embargo, que en el caso que nos ocupa sí constituyen auténticas normas jurídicas.

Así, según se ha dicho, el criterio de sujeción de la fuente puede tener dos formas de manifestarse, el Estado de situación y el Estado del pago. En cuyo caso, cuando un Estado se encuentre en una de las dos ocasiones anteriores poseerá vínculos jurídicos y económicos suficientes con el hecho imponible realizado como para tener sujeción sobre él¹¹⁹. Ahora bien, a pesar de esa relación, habrá casos en los que se entenderá que el vínculo es insuficiente para que ese abstracto poder de sujeción se transforme en una norma de sujeción concreta, en un punto de conexión efectivo.

Estas exclusiones vienen marcadas por razones de justicia tributaria, puesto que en la medida que el vínculo jurídico y económico no es suficiente como para gravar ese hecho, no sería justo gravar una manifestación económica con la que no existe vínculo bastante¹²⁰. Pero, a su vez, en cuanto constituyen exclusiones a una regla marcada en la propia normativa, corresponde a ésta seña-

nabilidad» se acerca más a un criterio de «justicia» del caso concreto que a una fuente del Derecho Internacional. JEFFERY en su análisis dedicado a la soberanía propone finalmente unos criterios de jurisdicción fiscal basados en la «razonabilidad», la llamada *Doctrine of reasonableness* v. ídem, págs. 52-58. V. una crítica a la doctrina de la razonabilidad en R. S. J. MARTHA, *The Jurisdiction to Tax in International Law*, op. cit., pág. 149. En nuestra opinión, si bien los criterios de razonabilidad no pueden ser llevados hasta extremos que produzcan inseguridad jurídica, no por ello deben ser rechazados, pues en el Derecho debe latir un fondo de «justicia». De hecho, el avance del criterio de la fuente frente al de residencia surge en gran medida sobre la idea de equidad (junto con la de eficiencia), v. K. VOGEL, «World-Wide Versus Source Taxation of Income - A Review and Reevaluation of Arguments», op. cit., págs. 117-127, 136, 152 y ss. En el sentido expuesto consideramos que las ideas expresadas por JEFFERY son compatibles con las de este trabajo, v. nota 48.

¹¹⁷ Cf. J. MARTÍN QUERALT, C. LOZANO SERRANO y F. POVEDA BLANCO, *Derecho Tributario*, op. cit., pág. 128; v. también F. SAINZ DE BUJANDA, *Hacienda y Derecho*, vol. III, op. cit., págs. 429-430.

¹¹⁸ Así, por ejemplo, CALVO ORTEGA afirma: «¿Qué valor tienen estos preceptos? El mismo que los preceptos de sujeción, dado que tienen que estar establecidos en una ley para poder jugar su efecto neutralizador», cf. R. CALVO ORTEGA, *Curso de Derecho Financiero: Derecho Tributario (Parte General)*, 5.ª ed., op. cit., pág. 162. Desde nuestro punto de vista esta opinión viene a coincidir con la que manifestamos en la nota 101 sobre en qué consiste aplicar un Tratado. Parecida es la opinión de G. NÚÑEZ PÉREZ, «Hecho imponible. No sujeción y exención», op. cit., págs. 471-8.

¹¹⁹ Según vimos el criterio de la residencia, si bien es un criterio territorial, se asimila por el Derecho a un criterio personal, de donde deriva la tributación por la renta mundial. Por ello, si se posee este criterio de sujeción, tendrá sujeción en todo caso (mediante la cláusula de salvaguardia de la progresividad), aunque la renta se asigne en exclusiva al Estado de la fuente. Es decir, cuando el vínculo de un Estado con un hecho sea la residencia del sujeto, en ese caso no puede decirse que el CDI implique una no sujeción, sino únicamente una asignación en exclusiva al Estado de la fuente y exención integral o con progresividad en el de residencia. V. apdo. «VI C) b».

¹²⁰ En este sentido creemos que la técnica de la no sujeción ha sido correctamente empleada, es decir, no se trata de «normas de no sujeción que materialmente son auténticas normas de exención», en palabras de G. NÚÑEZ PÉREZ, «Hecho imponible. No sujeción y exención», op. cit., pág. 475. Sino que estamos ante auténticas normas de no sujeción, no sólo por la «la falta de idoneidad del supuesto para generar una concreta obligación tributaria sobre la base de tomar en consideración conjuntamente los fines que se persiguen con el tributo y los principios de justicia que rigen su establecimiento», cf. ídem, pág. 476; sino también porque su construcción internacional en las normas de reparto cerradas excluyentes, según ha quedado expuesto, no deja lugar a dudas.

larlas. Por lo expuesto estamos ante normas con consecuencia jurídica, la de constituir exclusión a una regla. Los CDI también son Derecho interno, una vez aprobados según el sistema establecido en cada Estado entran a formar parte de su ordenamiento y se convierten en normas vinculantes ¹²¹.

Por ello, creemos que en este caso no puede afirmarse lo apuntado por SAINZ DE BUJANDA sobre las normas de no sujeción: «Son, si se permite la expresión, *preceptos didácticos*, pero no normas que por sí mismas provoquen la *exclusión* de obligaciones tributarias... Si las normas de no sujeción no existieran, el resultado jurídico habría de ser el mismo: la inexistencia de obligaciones tributarias en los supuestos que las normas de sujeción no contemplan» ¹²² (la cursiva es nuestra).

Desde nuestro punto de vista si los preceptos de no sujeción analizados no existieran el resultado sería muy diferente ¹²³.

Así, cuando mediante el artículo 15 MC se determina que el Estado del pago no tiene asignación de renta cuando sólo sea Estado del pago, o cuando mediante el artículo 18 MC se asigna en exclusiva al Estado de residencia el gravamen de las pensiones derivadas de un empleo privado, se está concretando una consecuencia jurídica que impide a los Estados fuente gravar esas rentas aun cuando su normativa fiscal interna sobre no residentes las considerase sujetas con carácter general.

VII. DISTINCIÓN ENTRE PARTE GENERAL Y PARTE ESPECIAL DEL DERECHO TRIBUTARIO CONVENCIONAL

La diferenciación de las normas de reparto como una categoría normativa propia dentro del Derecho Tributario y del Derecho en general, nos permite delimitar dos ámbitos en esta materia jurídica.

Al igual que en otras ramas del Derecho es ya tradicional la distinción entre parte general y parte especial (v. *gr.* Derecho Tributario, Derecho Penal), es posible y conveniente realizar esta misma delimitación en el Derecho Tributario Convencional ¹²⁴.

¹²¹ El contenido de esta cuestión está en el ámbito del Derecho Internacional, de cuyas fuentes también bebe el Derecho Tributario Convencional, al tratarse de normas tributarias contenidas en un marco internacional será el Derecho Internacional el que regule lo concerniente al Derecho de Tratados.

¹²² Cf. *Hacienda y Derecho*, vol. III, *op. cit.*, pág. 430.

¹²³ Obsérvese que esta puntualización sólo se hace para aquellos preceptos de los CDI y de los Modelos que hemos considerado de no sujeción, esto es, para las que hemos llamado normas excluyentes. La idea no es extensible a las que hemos llamado normas prevalentes ni, por supuesto, a las que atribuyen asignación primaria al Estado de la fuente (normas de reparto abiertas). Sí lo es, sin embargo, para el Estado fuente sin asignación cuando la norma abierta o la norma prevalente atribuyan la asignación al Estado fuente en una de sus manifestaciones (situación o pago), y la manifestación sin asignación se dé en un tercer Estado, teniendo los tres Estados CDI con la misma regla.

¹²⁴ Usamos esta expresión para desmarcarnos de la polémica Derecho Internacional Tributario v. Derecho Tributario Internacional, en la que no hemos querido entrar porque supone un debate distinto al pretendido en este trabajo, v. nota 6.

La *parte especial* de la materia serían los artículos 6-22 de los MC (OCDE, EEUU, ONU), junto con los Comentarios al MC OCDE y las Explicaciones Técnicas del MC EEUU. Esto es, los artículos que clasifican y asignan la renta o el patrimonio. Su estudio versaría en determinar la renta que clasifican, los sujetos afectados por la relación y cuál es el Estado o Estados a los que se asigna la renta o patrimonio.

La *parte general* es más difícil de determinar pero estaría compuesta, al menos, por las siguientes cuestiones:

1. Principios del Derecho Tributario Convencional, como, por ejemplo: principio de no agravación, de no discriminación, de respeto mutuo entre soberanías, de calificación por cada Estado parte.
2. Naturaleza de las normas de reparto (este trabajo, por tanto, se enmarcaría en la parte general).
3. Problemas de interpretación y aplicación de los Convenios para evitar la doble imposición, en particular el denominado «problema de la calificación fiscal internacional».
4. Los principios de sujeción al gravamen: criterio de la residencia y criterio de la fuente en sus expresiones de situación y pago. Concepto y determinación de la residencia. El criterio de la nacionalidad.
5. Estudio de los conceptos que aparecen en los artículos 1-5 del MC OCDE.
6. Métodos para evitar la doble imposición. La cláusula de salvaguardia de la progresividad.
7. Procedimiento amistoso, de intercambio de información y de colaboración en la recaudación de tributos.

CONCLUSIONES

1. Se establece la distinción de dos nuevas categorías normativas, las normas de reparto cerradas *excluyentes* y las normas de reparto cerradas *prevalentes*, obtenidas a partir de una discriminación sobre las normas de reparto cerradas.

Las normas de reparto cerradas son las normas del MC OCDE y los CDI concretos que, mediante la utilización del adverbio «sólo», establecen una consecuencia jurídica definitiva, consistente en la atribución del gravamen en exclusiva a uno de los Estados contratantes.

Dividimos estas normas en dos grupos, cuyo signo distintivo será si la atribución en exclusiva de la renta se hace al Estado de la *fuentes* (normas de reparto cerradas *prevalentes*), o al Estado de *residencia* (normas de reparto cerradas *excluyentes*).

En cuanto hablamos de normas cerradas, se trata de normas con consecuencia jurídica completa. Por ello, la distinción propuesta requiere una variante en la consecuencia jurídica de una y de otra. Tal variante consiste en que las normas de reparto que atribuyen el gravamen en exclusiva al Estado de la fuente (prevalentes), no implican para el Estado de residencia que no pueda tener en cuenta las rentas en cuestión, sino que está obligado a aplicarles el método de exención, integral o con progresividad. En cambio, las que atribuyen el gravamen en exclusiva al Estado de la residencia (excluyentes), tienen para el Estado de la fuente los mismos efectos que una norma de no sujeción.

Si con las normas prevalentes el Estado de residencia puede tener en cuenta esas rentas pero debe aplicar el método de *exención* en una de sus variantes, integral o con progresividad; pero con las excluyentes el Estado de la fuente no puede tener en cuenta esas rentas ni utilizar método alguno (ni siquiera el de exención). Se deduce que la atribución de la renta en exclusiva al Estado de residencia equivale para el de la fuente a una norma de no sujeción.

El efecto de no sujeción en el Estado de la fuente que producen las normas de reparto cerradas excluyentes es un efecto *inter partes* (normas convencionales de no sujeción). En cambio, el efecto de no sujeción de las restantes normas internas de un Estado es *erga omnes*, siendo ésta la diferencia entre ambas.

2. Una segunda conclusión de esta distinción es que, en realidad, son tres los sistemas utilizados para evitar la doble imposición. Por un lado, los dos métodos del artículo 23 MC OCDE, esto es, los métodos de imputación y exención previstos para el Estado de residencia. Por otro, y éste sería el tercer sistema, la no sujeción para el Estado de la fuente cuando el de residencia tenga asignación exclusiva de renta.

3. Conforme a esta distinción las *normas de reparto cerradas prevalentes* dejarían de ser normas de reparto cerradas en sentido estricto, pues cuando la renta se atribuya en exclusiva al Estado de la fuente la consecuencia jurídica permanece abierta para el Estado de residencia que puede escoger una de las dos variantes del método de exención, la integral o la exención con progresividad.

Esta afirmación, sin embargo, no conlleva una contradicción con la tesis aportada (la distinción entre dos categorías de normas de reparto cerradas), sino que es su premisa. Por otra parte, la consecuencia jurídica de las normas de reparto cerradas prevalentes sigue siendo cerrada, pues sólo se permite escoger uno de los métodos del artículo 23 MC OCDE para evitar la doble imposición, el de exención, vetando el método de imputación.

4. Una tercera consecuencia de la diferenciación de estas dos categorías de normas de reparto cerradas se manifestará en las retenciones. Cuando se esté ante una norma de reparto cerrada excluyente, si hubiera alguna norma del Estado de la fuente que obligara a practicar retenciones en relación con esa renta, el obligado a soportarlas estaría facultado para exigir al Estado de la fuente que, conforme al CDI aplicable, se abstenga de realizar tales retenciones. Facultad que si bien existiría en las normas de reparto cerradas prevalentes (y aun en las normas de reparto abiertas), no conlle-

varía el mismo grado de exigibilidad, ya que en la prevalente el Estado de residencia estaría obligado a una exención, mientras que la norma excluyente equivale a una norma convencional de no sujeción para Estado de la fuente.

5. Un cuarto efecto consiste en que nos sirve como criterio de delimitación y asignación en el problema de las relaciones triangulares de tributación internacional.

Si no tener asignación equivale a una no sujeción para el Estado fuente con CDI, cuando haya distintos Estados fuente con sujeción sobre la renta (situación y pago), y uno de ambos carezca de asignación según la norma de reparto aplicable, supondrá una no sujeción para el que no tenga asignación.

De la misma forma, las normas de reparto abiertas (las que atribuyen la renta primariamente al Estado de la fuente y el de residencia puede gravarlas pero aplicando uno de los métodos del artículo 23), que asignen la renta al Estado fuente en sólo una de sus manifestaciones (situación o pago) –muchas normas del MC OCDE son de este tipo–, funcionarán como una norma cerrada excluyente para el otro Estado fuente (tercer Estado) cuya manifestación, situación o pago, carezca de asignación de renta.

Partiendo de la base de que los CDI aplicables son los celebrados entre el Estado de residencia y el Estado de la fuente. Cuando la asignación *primaria* de renta a un Estado fuente se haga sólo respecto de una de sus manifestaciones, y habiendo un tercer Estado fuente que posea la otra, la norma de reparto abierta aplicable entre los Estados parte de un CDI (el de residencia y un Estado fuente) funciona como una norma convencional de no sujeción para el Estado fuente que no tenga asignación de renta. Se da el caso, por ejemplo, en el artículo 17.1 MC OCDE, que atribuye la renta primariamente al Estado de la actividad artística o deportiva, obviando al del pago.

Esta solución entre dos Estados contratantes se amplía al tercer Estado fuente (a toda la situación triangular), cuando el tercer Estado también tenga CDI con el Estado de residencia conforme a la misma regla del MC.

Las ideas expuestas también rigen, por supuesto, cuando la norma de reparto asigne la renta en *exclusiva* al Estado de residencia excluyendo al de la fuente en una o ambas de sus manifestaciones, esto es, una norma de reparto cerrada excluyente en su sentido propio. Un supuesto sería la primera frase del artículo 15.1 MC que atribuye la renta en exclusiva al Estado de la residencia cuando se manifiesta junto con la actividad, excluyendo de asignación al otro Estado, el del pago.

Rige, asimismo, en las normas de reparto cerradas prevalentes que atribuyen el gravamen en exclusiva al Estado de la fuente pero sólo en una de sus manifestaciones, es el caso del artículo 19.1 MC OCDE, que asigna la renta en exclusiva al Estado del pago del empleado público, aun cuando sea residente en otro Estado y la actividad se realice en ese Estado de residencia, o en un tercer Estado.

6. Distinguimos en Derecho Tributario Convencional las expresiones «criterios de sujeción» y «puntos de conexión». Estaremos ante un criterio de sujeción cuando el vínculo jurídico y económico entre un Estado y el sujeto sea tal que otorga a ese Estado titularidad para gravar. En tanto que será punto de conexión el criterio de sujeción escogido por la norma para asignar el gravamen a ese Estado, bien en exclusiva, bien compartido. Es decir, el criterio o criterios que una norma concreta considere que en ese caso suponen vínculo suficiente para asignar el gravamen.

7. La configuración de las normas de reparto como categoría normativa diferenciada dentro del ordenamiento jurídico y la delimitación de su naturaleza y efectos nos permite estructurar el Derecho Tributario Convencional en una parte general y una parte especial.

BIBLIOGRAFÍA

AA.VV., «The Interpretation of tax treaties with particular reference to article 3(2) of the OECD Model (I)», en *British Tax Review*, n.º 1, 1984, págs. 14-54.

AA.VV., «The Interpretation of tax treaties with particular reference to article 3(2) of the OECD Model (II)», en *British Tax Review*, n.º 2, 1984, págs. 90-108.

AMERICAN LAW INSTITUTE, *Federal Income Tax Project: international aspects of United States income taxation I: proposals on United States taxation of foreign persons and of the foreign income of United States persons/ adopted by the American Law Institute. Washington, D.C., may 1986*, dirigido por: STANLEY S. SURREY, American Law Institute, Philadelphia, 1987.

AMERICAN LAW INSTITUTE, *Federal Income Tax Project: international aspects of United States income taxation II: proposals on United States income tax treaties / adopted by the American Law Institute at San Francisco, California, may 13, 1991*, dirigido por: HUGH J. AULT y D. R. TILLINGHAST, American Law Institute, Philadelphia, 1992.

ANDERSEN, P. S., «Denmark: Taxation of Employment Income under Treaties in Triangular Cases», en *European Taxation*, n.º 8, vol. 38, 1998, págs. 269-270.

AULT, H. J., «The role of the OECD commentaries in the interpretation of tax treaties», en *Essays on International Taxation*, dirigido por: H. H. ALPERT y K. VAN RAAD, de la serie: *On International Taxation*, n.º 15, dirigida por: Kluwer Law and Taxation Publishers, 1993, págs. 61-68.

EVERY JONES, J. F., «Article 3(2) of the OECD Model Convention and the commentary to it: Treaty interpretation», en *European Taxation*, n.º 8, vol. 33, 1993, págs. 252-257.

- BAENA AGUILAR, A., *La obligación real de contribuir en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas*, Aranzadi, Pamplona, 1994.
- BAKER, P., *Double Taxation and International Tax Law*, 2.^a ed., Sweet and Maxwell, London, 1994.
- BECKER, H., «Treaty Override or: Beware of the Beginning», en *Intertax*, n.º 2, vol. 25, 1997, pág. 38.
- BORRÁS RODRÍGUEZ, A., «Los convenios internacionales para evitar la doble imposición desde el punto de vista de la teoría general de los tratados internacionales», en *Estudios de doble imposición internacional*, dirigido por: J. M. DE LA VILLA GIL, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1980, págs. 25-74.
- BÜHLER, O., «El derecho internacional tributario en el sistema del Derecho Internacional», en *RDF y HP*, núm. 38, 1960, págs. 361-366.
- BÜHLER, O., *Principios de Derecho Internacional Tributario*, traducido por: F. CERVERA TORREJÓN, Editorial de Derecho Financiero, Madrid, 1968.
- CALDERÓN CARRERO, J. M., «Algunas reflexiones en torno a los problemas de interpretación y calificación que plantea la aplicación de los Convenios de Doble Imposición Internacional: Análisis a la luz del nuevo Modelo de Convenio OCDE 1992», en *Revista de Derecho Financiero y Hacienda Pública*, vol. XLIV, 1994, 135-188.
- CALDERÓN CARRERO, J. M., *La Doble Imposición Internacional en los Convenios de Doble Imposición y en la Unión Europea*, Aranzadi, Pamplona, 1997.
- CALVO CARAVACA, A. L. y CARRASCOSA GONZÁLEZ, J., *Introducción al Derecho Internacional Privado*, Editorial Comares, Granada, 1997.
- CALVO ORTEGA, R., *Curso de Derecho Financiero: Derecho Tributario (Parte General)*, 3.^a ed., Civitas, Madrid, 1999.
- CALVO ORTEGA, R., *Curso de Derecho Financiero: Derecho Tributario (Parte General)*, 5.^a ed., Civitas, Madrid, 2001.
- CASADO OLLERO, G., «Comentario al Artículo 12 LIRNR: Rentas obtenidas en territorio español», en *Los nuevos impuestos sobre la renta de las personas físicas y sobre la renta de no residentes*, dirigido por: G. ORÓN MORATAL, McGraw-Hill, Madrid, 1999, págs. 781-801.
- CASTÁN TOBEÑAS, J., *Teoría de la aplicación e investigación del Derecho*, Instituto Editorial Reus, Madrid, 1947.
- CASTÁN TOBEÑAS, J., *Derecho Civil Español, Común y Foral: Ideas generales. Teoría de la norma jurídica*, Tomo I, Volumen I, 12.^a ed., Ed. Reus S.A., Madrid, 1987.
- CHECA GONZÁLEZ, C., «El hecho imponible», en *La reforma de la Ley General Tributaria*, dirigido por: obra común, Lex Nova, Valladolid, 1996, págs. 103-134.
- CHICO DE LA CÁMARA, P., «Interpretación y calificación de los Convenios de Doble Imposición Internacional», en *Fiscalidad Internacional*, dirigido por: F. SERRANO ANTÓN, Centro de Estudios Financieros, Madrid, 2001, págs. 127-153.

- DE ARESPACOHAGA, J., *Planificación Fiscal Internacional. Convenios de Doble Imposición. Estructuras Fiscales. Tributación de no residentes*, 2.ª ed., Marcial Pons, Madrid, 1998.
- DE JUAN PEÑALOSA, J. L., «La doble imposición internacional. Convenios de Doble Imposición», en *Relaciones fiscales internacionales*, dirigido por: J. M. DE LA VILLA GIL, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1987, págs. 57-84.
- DE JUAN PEÑALOSA, J. L., «Ganancias de capital. Otras Rentas. Patrimonio», en *Relaciones fiscales internacionales*, dirigido por: J. M. DE LA VILLA GIL, Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1987, págs. 273-288.
- DE LA VILLA GIL, J. M., *Convenios Fiscales de Doble Imposición*, de la serie: Comentarios a las Leyes Tributarias y Financieras, Tomo XIV, dirigida por: N. AMORÓS RICA, EDERSA, Madrid, 1983.
- DE LA VILLA GIL, J. M., «Residencia y ciudadanía: su tratamiento y repercusiones jurídicas», en *Estudios sobre el Convenio entre España y Estados Unidos para evitar la doble imposición*, dirigido por: A. MARTÍNEZ LAFUENTE, Gaceta Fiscal, Madrid, 1991, págs. 151-160.
- DEL ARCO RUETE, L., *Doble imposición internacional y derecho tributario español*, Ministerio de Hacienda, Madrid, 1977.
- DOERNBERG, R. L. y VAN RAAD, K., *The 1996 United States Model Income Tax Convention*, Kluwer Law International, Den Haag, 1997.
- FALCÓN Y TELLA, R., Voz «Sujeción al Tributo», en *Enciclopedia Jurídica Básica*, vol. IV, dirigido por: A. MONTOYA MELGAR, Civitas, Madrid, 1995, pág. 6415.
- FARRÉ ESPAÑOL, J. M., *La doble imposición: modelo OCDE 1992*, EINIA, Barcelona, 1994.
- GARCÍA PRATS, F. A., *El establecimiento permanente: Análisis jurídico tributario internacional de la imposición societaria*, Tecnos, Madrid, 1996.
- GEST, G. y TIXIER, G., *Droit Fiscal International*, de la serie: Droit fondamental, dirigida por: S. RIALS, 2.ª ed., Presses Universitaires de France, Paris, 1990.
- GONZÁLEZ POVEDA, V., *Convenio entre el reino de España y los Estados Unidos de América*, de la serie Tratados y Convenios Internacionales, CISS, Valencia, 1991.
- GONZÁLEZ POVEDA, V., *Tributación de no residentes*, La Ley, Madrid, 1993.
- GÖRL, M., «Commentary to the Article 5», en *On Double Taxation Conventions*, dirigido por: K. VOGEL, 3.ª ed., traducido al inglés por: J. MARIN y B. ELVIN, Kluwer Law International, Munich, 1997, págs. 271-356.
- HINNEKENS, L., «The salary split and the 183-day exception in the OECD Model and Belgian tax treaties (Part I)», en *Intertax*, n.º 8-9, vol. 16, 1988, págs. 229-241.
- HINNEKENS, L., «Compatibility of Bilateral Tax Treaties with European Community Law - Applications of the Rules», en *EC Tax Review*, n.º 4, vol. 4, 1995, págs. 203-237.

- IFA, *Tax Treaties and domestic legislation*, dirigido por: J. F. REZEK, de la serie: IFA Congrès semiar series, vol. 14b, dirigida por: IFA, Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer, 1991.
- ISENBERGH, J., *International Taxation: US Taxation of Foreign Persons and Foreign Income*, vol. III, 2.ª ed., Little, Brown and Company, Boston, 1996.
- JARVENIC, J. P., *Droit Fiscal International*, de la serie: Collection Finances Publiques, dirigida por: J. MOLINIER, Economica, Paris, 1985.
- JEFFERY, R. J., *The Impact of State Sovereignty on Global Trade and International Taxation*, de la Serie On International Taxation, Kluwer Law International, London, 1999.
- JIMÉNEZ BLANCO, J. I., «Métodos para evitar la doble imposición internacional en el Modelo de Convenio OCDE: su planificación en el Convenio España-USA», en *Estudios sobre el Convenio entre España y Estados Unidos para evitar la doble imposición*, dirigido por: A. MARTÍNEZ LAFUENTE, Gaceta Fiscal, Madrid, 1991, págs. 369-385.
- KOSTENSE, H. E., «The Saint-Gobain case and the application of tax treaties. Evolution or revolution?», en *EC Tax Review*, n.º 4, vol. 9, 2000, págs. 220-232.
- LARENZ, K., *Metodología de la ciencia del Derecho*, traducido por M. RODRÍGUEZ MOLINERO, Ariel, Barcelona, 1994.
- LEHNER, M., «Interpretation of Tax Treaties according to German Theory and Practice», en *Interpretation of Tax Law and Treaties and Transfer Pricing in Japan and Germany*, dirigido por: K. VOGEL, de la serie: *on International Taxation*, n.º 20, dirigida por: Kluwer Law International, La Haya, 1998, págs. 85-102.
- LÓPEZ ESPADAFOR, C. M., *Fiscalidad Internacional y territorialidad del tributo*, McGraw-Hill, Madrid, 1996.
- MARTHA, R. S. J., *The Jurisdiction to Tax in International Law*, de la serie: *On International Taxation*, n.º 9, dirigida por: Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer, 1989.
- MARTÍN QUERALT, J.; LOZANO SERRANO, C., CASADO OLLERO, G. y TEJERIZO LÓPEZ, J. M., *Curso de Derecho Financiero y Tributario*, 8.ª ed., Tecnos, Madrid, 1997.
- MENÉNDEZ MORENO, A., «Los derechos de imagen en la nueva Ley del IRPF», en *Estudios del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas*, dirigido por: P. YEBRA MARTUL-ORTEGA, C. GARCÍA NOVOA y A. LÓPEZ DÍAZ, Lex Nova, Valladolid, 2000, págs. 625-643.
- MIAJA DE LA MUELA, A., *Derecho Internacional Privado: Introducción y Parte General*, tomo I, 6.ª ed., Atlas, Madrid, 1972.
- MIYATAKE, T., «Taxation of non-residents entertainers in Japan», en *Taxation of Non-Resident Entertainers*, dirigido por: J. KILLIUS, de la serie: *IFA Congress Seminar Series*, vol. 20d, dirigida por: IFA, Kluwer Law International, La Haya, 1996, págs. 79-111.
- MORRISON, P., «US eliminates its treaty with the world», en *International Tax Review*, n.º 8, vol. 4, 1993, págs. 15-19.

- MURAI, T., «Interpretation of Tax Treaties in Japan», en *Interpretation of Tax Law and Treaties and Transfer Pricing in Japan and Germany*, dirigido por: K. VOGEL, de la serie: *On International Taxation*, n.º 20, dirigida por: Kluwer Law International, La Haya, 1998, págs. 111-117.
- NIBOYET, J. P., *Traité de Droit International Privé Français*, Tomo IV, Recueil Sirey, París, 1947.
- NITIKMAN, J., «The Meaning of "Permanent Establishment" in the 1981 US Model Income Tax Treaty: Part 1», en *International Tax Journal*, n.º 2, vol. 15, 1989, págs. 159-186.
- NÚÑEZ PÉREZ, G., «Hecho imponible. No sujeción y exención», en *Comentarios a la Ley General Tributaria y líneas para su reforma*, vol. I, dirigido por: Instituto de Estudios Fiscales, Madrid, 1991, págs. 459-481.
- OCDE, «Les problèmes fiscaux liés aux activités internationales de location de main-d'œuvre», en *Tendances de la fiscalité internationale*, dirigido por: OCDE, París, 1985, págs. 31-60.
- OCDE, «Dérégation aux conventions fiscales», Informe aprobado por el Consejo el 2 de octubre de 1989.
- OCDE, «Cas Triangulares», Informe aprobado por el Consejo el 23 de julio de 1992.
- OCDE, «L'application du Modèle de Convention Fiscale de l'OCDE aux Sociétés des Persones», Informe aprobado por el Comité de Asuntos Fiscales el 20 de enero de 1999.
- OCDE, «Problèmes posés par l'article 14 du Modèle de Convention Fiscale de l'OCDE», Informe aprobado por el Comité de Asuntos fiscales el 27 de enero de 2000.
- PEDREIRA MENÉNDEZ, J., «La tributación de los derechos de imagen de los deportistas vinculados por relaciones laborales», en *Contabilidad y Tributación*, n.º 1, 2001, págs. 3-42.
- PIRES, M., *International Juridical Double Taxation of Income*, de la serie: *On international taxation*, n.º 11, dirigida por: Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer, 1989.
- PLAGNET, B., *Droit Fiscal International*, Litec, París, 1986.
- RIBES RIBES, A., *Convenios para evitar la doble imposición internacional: interpretación, procedimiento amistoso y arbitraje*, de la serie: Biblioteca de los Tributos, dirigida por R. CALVO ORTEGA, tomo 5, EDESA, Madrid, 2003.
- ROXAN, I., «Judicial Overrides of Double Tax Conventions: The Case of a Permanent Establishment», en *Intertax*, n.º 11, vol. 25, 1997, págs. 367-378.
- SAINZ DE BUJANDA, F., «La interpretación, en Derecho Español, de los Tratados internacionales para evitar la doble imposición», en *RDF y HP*, núm. 38, 1960, págs. 273-294.
- SAINZ DE BUJANDA, F., *Hacienda y Derecho*, vol. I, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1962.
- SAINZ DE BUJANDA, F., *Hacienda y Derecho*, vol. II, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1962.

- SAINZ DE BUJANDA, F., *Hacienda y Derecho*, vol. III, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1963.
- SAINZ DE BUJANDA, F., *Hacienda y Derecho*, vol. IV, Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1966.
- SAINZ DE BUJANDA, F., *Sistema de Derecho Financiero*, Volumen 2.º, Tomo I, Facultad de Derecho, Madrid, 1985.
- SANDLER, D., *The taxation of international entertainers and athletes: all the world's a stage*, Kluwer Law International, The Hague, 1995.
- SANDLER, D., «Non resident entertainers and athletes - Taxing problems», en *Taxation of Non-Resident Entertainers*, dirigido por: J. KILLIUS, de la serie: *IFA Congress Seminar Series*, vol. 20d, dirigida por: IFA, Kluwer Law International, La Haya, 1996, págs. 3-24.
- SERRANO ANTÓN, F., «Los principios básicos de la fiscalidad internacional y los convenios para evitar la doble imposición: historia, tipos fines, estructura y aplicación», en *Fiscalidad Internacional*, dirigido por: F. SERRANO ANTÓN, Centro de Estudios Financieros, Madrid, 2001, págs. 87-126.
- SIMÓN ACOSTA, E., *El Derecho Financiero y la Ciencia Jurídica*, Ed. Studia Albornotiana, Zaragoza, 1985.
- SIMÓN ACOSTA, E., Voz «Poder Tributario», en *Enciclopedia Jurídica Básica*, vol. III, dirigido por: A. MONTOYA MELGAR, Civitas, Madrid, 1995, págs. 4.921-4.924.
- SIMÓN ACOSTA, E., *El nuevo Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas*, Aranzadi, Elcano, 1999.
- STOCKMANN, F., «Commentary to the artículo 17», en *On Double Taxation Conventions*, dirigido por: K. VOGEL, 3.ª ed., traducido al inglés por: J. MARIN y B. ELVIN, Kluwer Law International, Londres, 1997, págs. 965-996.
- Tax Treaty Interpretation*, dirigido por: LANG, M., Kluwer Law International, London, 2000.
- TIXIER, G., *Droit Fiscal International*, de la serie: *Que sais-je?*, n.º 2.306, dirigida por: P. ANGOULVENT, 1.ª ed., Presses Universitaires de France, Paris, 1986.
- TOVILLAS MORÁN, J. M., *Estudio del Modelo de Convenio sobre Renta y Patrimonio*, Marcial Pons, Madrid, 1996.
- TOVILLAS MORÁN, J. M., *El Tratamiento Tributario de los Derechos de Imagen*, Marcial Pons, Madrid, 2001.
- UCKMAR, V., «I trattati internazionali in materia tributaria», en *Il diritto tributario e le sue fonti*, de la serie: *Trattato di Diritto Tributario*, vol. I, Tomo II, dirigida por: A. AMATUCCI, E. GONZÁLEZ GARCÍA y W. SCHICK, CEDAM, Padova, 1994, págs. 727-763.
- UCKMAR, V., «Le convenzione contro le doppie imposizioni con riguardo all'America Latina», en *Diritto e pratica tributaria*, vol. LXVII, 1 II, parte I-2, 1996, págs. 1.179-1.209.
- VOGEL, K., «World-Wide Versus Source Taxation of Income - A Review and Reevaluation of Arguments», en *Influence of Tax Differentials on International Competitiveness: Proceeding of the VIIIth Munich Symposium on International Taxation*, dirigido por: AA.VV., Kluwer Law and Taxation Publishers, Deventer, 1990, págs. 115-166.

- VOGEL, K., «Il diritto tributario internazionale», en *Il diritto tributario e le sue fonti*, de la serie: *Trattato di Diritto Tributario*, vol. I, Tomo II, dirigida por: A. AMATUCCI, E. GONZÁLEZ GARCÍA y W. SCHICK, CEDAM, Padova, 1994, págs. 691-725.
- VOGEL, K.; SHANNON, H. A.; DOERNBERG, R. L. y VAN RAAD, K., *United States Income Tax Treaties*, Kluwer Law International, The Hague, 1995.
- VOGEL, K., «Introduction», en *On Double Taxation Conventions*, dirigido por: K. VOGEL, 3.ª ed., traducido al inglés por: J. MARIN y B. ELVIN, Kluwer Law International, Londres, 1997, págs. 1-76.
- VOGEL, K., «Commentary to the article 3», en *On Double Taxation Conventions*, dirigido por: K. VOGEL, 3.ª ed., traducido al inglés por: J. MARIN y B. ELVIN, Kluwer Law International, Londres, 1997, págs. 165-217.
- VOGEL, K., «Preface to Articles 6 to 22», en *On Double Taxation Conventions*, dirigido por: K. VOGEL, 3.ª ed., traducido al inglés por: J. MARIN y B. ELVIN, Kluwer Law International, Londres, 1997, págs. 357-365.
- VOGEL, K., «Commentary to the article 23», en *On Double Taxation Conventions*, dirigido por: K. VOGEL, 3.ª ed., traducido al inglés por: J. MARIN y B. ELVIN, Kluwer Law International, Londres, 1997, págs. 1.118-1.272.
- VOGEL, K., «Commentary to the article 1», en *On Double Taxation Conventions*, dirigido por: K. VOGEL, 3.ª ed., traducido al inglés por: J. MARIN y B. ELVIN, Kluwer Law International, Londres, 1997, págs. 83-136.
- WEIZMAN, L., «Denmark: Departure taxation - Treaty override? - Extraterritorial tax law?», en *European Taxation*, n.º 3, vol. 34, 1994, págs. 73-85.
- XAVIER, A., *Direito Tributário Internacional do Brasil*, Editora Resenha Tributária, São Paulo, 1977.
- XAVIER, A., «El problema de las calificaciones en derecho tributario internacional», en *RDF y HP*, n.º 225-226, 1993, págs. 663-695.

CONTABILIDAD	CALIDAD DE SERVICIO EN LAS SUCURSALES BANCARIAS. UN NUEVO SISTEMA DE INFORMACIÓN BASADO EN LAS ACTIVIDADES	Núm. 26/2004
--------------	---	-----------------

PEDRO ACEITUNO ACEITUNO

*Doctor en Ciencias Económicas. Universidad Nacional de
Educación a Distancia*

Extracto:

El objetivo principal de este trabajo es el de ofrecer un sistema de información que, incorporando la medida de los costes de las actividades relacionadas con la calidad, relacione de una manera directa la calidad ofrecida con los resultados obtenidos en la sucursal bancaria, de tal manera que con el mismo se pueda sistematizar un plan de calidad que permita el impulso, la cuantificación y el control sistemático e integrado de la relación existente entre la citada calidad y los resultados, base de partida para el posterior estudio de la rentabilidad por clientes y del resto de resultados que se pueden obtener. Todo ello, con la idea de poner de manifiesto que los sistemas de información basados en las actividades constituyen un progreso como elemento de información al servicio de la calidad en dichas sucursales bancarias y de que su implantación puede mejorar las ratios de eficiencia de las entidades españolas, además de su productividad, competitividad, prestigio internacional e, inclusive, el mantenimiento e incremento del empleo en el sector.

Sumario:

- I. Introducción.
- II. Un análisis de los sistemas de gestión de la calidad en las entidades financieras españolas. Importancia del tratamiento de los costes de calidad.
- III. Descripción general del sistema de información basado en las actividades y definición de sus objetivos.
- IV. Análisis comparado de la información proporcionada por el sistema de información basado en las actividades.
- V. Supuesto de aplicación a una sucursal de los sistemas de información basados en las actividades.
 - 1. Planificación de las actividades relacionadas con la calidad.
 - 2. Integración del control de la calidad en los resultados de la sucursal.
- VI. Conclusiones.

Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN

El objetivo general de este trabajo es el de ofrecer un sistema de información, que relacione de una manera directa la calidad ofrecida con los resultados obtenidos en la sucursal bancaria, de tal manera que con el mismo se pueda sistematizar un plan de calidad que permita el impulso, la cuantificación y el control sistemático e integrado de la relación existente entre la citada calidad y los resultados, para unos empleados y una dirección que precisan de esta información dentro del proceso de superación de una banca de productos hacia una banca de clientes.

El establecimiento de este fin se debe a que, en la actualidad, todos los sectores de la economía están sometidos a un fuerte proceso competitivo, y el bancario no es ninguna excepción, sino más bien todo lo contrario, ya que es uno de los sectores en los cuales más se está manifestando esta competencia. La intensificación de este proceso en las entidades financieras se debe, entre otras causas, a las medidas liberalizadoras dictadas, al desarrollo de los nuevos canales de distribución bancaria o al aumento de la cultura financiera de los clientes. Dentro de este entorno tan competitivo, las entidades financieras deben reaccionar intentando presentarse en todo momento como organizaciones flexibles, capaces de asumir un proceso permanente de cambio continuo.

A pesar de la intensificación del grado de competencia logrado por estos factores, esto no ha permitido que las ratios de eficiencia de las entidades financieras españolas se sitúen dentro de unos márgenes razonables, lo que exige que se deba seguir profundizando en políticas de ingresos y costes tendentes a la mejora de los citados márgenes, actualmente en niveles cercanos al 60 por 100 (aunque la trayectoria durante los últimos años ha sido la de sobrepasar esta cifra, según datos del Banco de España), y sabido es por el entorno financiero que cuando el citado margen es superior al 50 por 100 se está produciendo una mala utilización de los recursos para el diferencial de márgenes que se está obteniendo en realidad.

Ante esta situación se requieren entidades que se organicen desde el cliente, dado que otras soluciones no permiten obtener ventajas diferenciadoras realmente sostenibles en el tiempo. Así, por ejemplo, es difícil que las organizaciones bancarias puedan mantener reducciones de precios debido al alto nivel de competencia existente. La posibilidad de conseguir un mayor número de clientes vía fusiones con otras entidades no parece una estrategia acertada sino que va acompañada de políticas que traten de fidelizarles, y para conseguir esto la calidad de servicio se muestra como el auténtico instrumento diferenciador de la competencia.

Organizarse desde el cliente con la finalidad de prestarle un servicio de calidad requiere concentrarse en los procesos para que éstos superen a los de la competencia. Ello implica que la entidad debe dotarse de una nueva capacidad interna de innovación en la reducción de las actividades de la cadena de valor, en la mejora de cada actividad y en la de crear en el cliente percepciones que superen sus expectativas.

De acuerdo con GONZÁLEZ (2001), la calidad de servicio al cliente presenta en la actualidad dos acepciones, una que guarda relación con la estrategia diseñada por los servicios centrales de la entidad (calidad en la organización y en los recursos humanos y materiales que la componen) y otra entendida como desajuste entre las expectativas y las percepciones del cliente, que guarda relación directa con la opinión que el mismo tenga de su entidad. Como se puede observar, tanto un grupo como otro tienen objetivos diferentes, así de este modo, mientras los clientes demandan de las entidades un trato adecuado (las mejoras en el precio son difíciles de conseguir ante el alto nivel de competencia existente), las organizaciones prefieren no sólo disponer de unos clientes satisfechos sino también rentables. En este sentido, FAINÉ y TORNABELL (2001) afirman que algunos estudios realizados en Estados Unidos y que pueden ser en cierta medida extrapolables al caso español demuestran que un cliente satisfecho es un cliente rentable que cada vez estará menos dispuesto a cambiar de entidad financiera.

Para enlazar estas expectativas, las entidades españolas cuentan con una red de sucursales amplia, que permite disponer de la suficiente proximidad con el cliente como para establecer una plataforma de contacto desde la que está incrementando su nivel de actividad, el cual resulta inalcanzable por el momento para los nuevos canales de distribución. Según el Servicio de Estudios de la «La Caixa» (2001), España era a 30 de diciembre de 2000 el país de la Unión Europea que disponía de un mayor número de oficinas por cada diez mil habitantes (9,9 concretamente), siendo la banca electrónica capaz únicamente de alcanzar exiguas cuotas de mercado (0,03 por 100 en inversión crediticia y 0,43 por 100 en débito a clientes), como se indica en un trabajo de Analistas Financieros Internacionales ¹.

No obstante, como afirman MENDONCA y NAKACHE (1996), la banca de sucursales tendrá que transformarse hacia formatos más económicos, mejorando a su vez la comodidad y el acceso del cliente a los productos y servicios financieros, tratando de lograr un equilibrio entre el aumento de los ingresos y la reducción de los costes, que les puede proporcionar a largo plazo una mejora entre el 30 y el 50 por 100 de sus beneficios anuales globales antes de impuestos.

Por lo que respecta al aumento de los ingresos, MARTÍNEZ (2000) subraya que el *European customer satisfaction index* o Índice europeo de satisfacción del cliente sitúa al sector bancario español en la media europea, lo que indica que las entidades españolas todavía tienen un amplio margen de mejora en el terreno de la satisfacción de sus clientes, y como consecuencia de ello en la fidelización de los mismos, si como se trata de entidades modernas sitúan su objetivo en el «**cero clientes perdidos**».

¹ Citado en VALERO F.J. (2001): pág. 171.

En relación con este objetivo, HERAS (2002) destaca la necesidad de que el nivel de satisfacción del cliente se aproxime lo más posible al «muy satisfecho» (valores de satisfacción cercanos a cinco sobre una medición de uno a cinco) para que se alcancen unos niveles altos de lealtad, que permitan la recompra y la recomendación que caracterizan a un cliente fiel.

En cuanto a la reducción de los costes, las entidades españolas presentan en su conjunto unas cifras que son manifiestamente mejorables. Como se expone en un estudio realizado por la OCDE ², durante el período 1990-1999 la media de la proporción de gastos de explotación sobre activos totales medios de las entidades españolas ha sobrepasado los dos puntos porcentuales mientras que la de las europeas se mantiene próxima al punto y medio porcentual. Estas cifras exigen que se tomen medidas cualitativas tan importantes como el rediseño de los procesos en función de la calidad aportada, la disminución de los errores operativos y su conversión en nuevas actividades comerciales que traten de fidelizar al cliente y el traslado de los mismos hacia canales de distribución más económicos para la entidad.

Pero en realidad, ¿qué se está haciendo en términos de calidad en las entidades financieras españolas?

Para responder a esta pregunta y a otras más que pudieran surgir, el trabajo que se muestra a continuación será estructurado en una serie de epígrafes en los que se pretenderá poner de manifiesto en primer lugar, y como contestación a esta primera pregunta, un análisis de los sistemas de gestión de la calidad que poseen las entidades financieras españolas y la importancia que puede tener un adecuado tratamiento de los costes de calidad.

Ante los instrumentos de información actuales con que cuentan las entidades financieras en este aspecto (informes, circulares, reuniones, entre otros), se hace necesario desarrollar nuevos instrumentos de información con un mayor carácter sistemático en la prevención, prestación y evaluación de un servicio excelente, dentro de los cuales se establezcan procedimientos para la definición de las actividades relativas a la calidad del servicio y al cálculo de sus costes, se asignen responsabilidades a los distintos gestores y se permita recepcionar la más importante fuente de información con que cuentan las entidades, y que no es otra que la de sus propios empleados.

Por estos motivos, en el tercer epígrafe se profundizará en este aspecto, diseñando un sistema de información que basado en las actividades permita controlar los costes de calidad, contrastándose posteriormente la información proporcionada por este sistema en comparación con la que proporcionan los sistemas de gestión general y los enfoques más relacionados con los sistemas de gestión de la calidad, los cuales como sistemas de información deberían ser capaces de identificar el conjunto de acciones que se están llevando a cabo para obtener los resultados, lo que, al objeto del tema de estudio, facilitaría la posterior identificación de las actividades relacionadas con la calidad y sus costes respectivos.

² Citado en PÉREZ F., MAUDOS J. (2001): pág. 66.

En el epígrafe quinto se desarrollará el estudio empírico sobre una sucursal con el fin de comprobar si el sistema de información propuesto, además de integrar la relación existente entre la calidad y sus resultados, ayuda a la planificación y al control sistemático de dicha relación, constituyéndose de esta forma en un progreso como elemento de información que permite impulsar y demostrar la calidad de servicio que se presta en la sucursal.

Para finalizar, se establecerán las conclusiones del trabajo, las cuales incluirán una respuesta resumida de todas aquellas cuestiones formuladas en el mismo junto a las principales limitaciones y ventajas que podría implicar la utilización de estos sistemas de información para la calidad de servicio que se ofrece en las sucursales bancarias españolas.

II. UN ANÁLISIS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS ESPAÑOLAS. IMPORTANCIA DEL TRATAMIENTO DE LOS COSTES DE CALIDAD

Para contestar a la cuestión anterior, las entidades españolas han implementado sistemas de gestión de la calidad, cuyo diagnóstico fue recogido por LLORENS (1999) para las 247 entidades financieras españolas existentes. Un extracto de los datos contenidos en el mismo (véase **cuadro I.1**) permite que se obtengan las conclusiones siguientes:

- Las entidades financieras pretenden mejorar la calidad sin disponer de procedimientos documentados para la obtención de la misma y sin llevar a cabo un control eficaz que corrija las posibles deficiencias en el servicio prestado, cuestiones que podrían ser mejoradas, si se establecieran en la sucursal bancaria, dado su mayor contacto con la clientela depositaria de este servicio, los procedimientos para la definición y cálculo de las actividades relativas a la calidad y de sus costes, así como los sistemas de información necesarios para soportar este conocimiento.

En este sentido, MACÍA (2001) afirma que los costes de calidad son quizás el concepto que más incidencia guarda en relación con la eficiencia económica y con una clientela satisfecha, pues su sola existencia provoca una inmediata satisfacción o insatisfacción para los clientes y un coste económico muy importante para las organizaciones. Datos que han sido contrastados por multitud de empresas ponen de manifiesto que los costes de la falta de calidad en términos de pérdida de lealtad del cliente, de largos ciclos de tiempo, de repeticiones de informes y de otros contenidos de similares características están afectando a todo tipo de empresas, tanto industriales (el coste de la falta de calidad puede oscilar entre el 15 y el 25 por 100 del volumen de ventas) como de servicios y en áreas administrativas (el coste de la falta de calidad asciende, en este caso, hasta el 35 por 100 del volumen de ventas), lo que provoca que sea muy importante su reducción en todo tipo de organizaciones y áreas, y para ello puede ser básico el control y la medición de las actividades y costes relativos a la calidad, definidos como se expone seguidamente.

CUADRO I.1. DIAGNÓSTICO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD DE LA BANCA ESPAÑOLA

Planificación y control • El 75,67% de las entidades encuestadas elaboran planes de acción para la mejora de la calidad. • Sólo el 21,62% de las entidades tienen un procedimiento documentado para obtener una buena calidad en todas sus áreas y actividades. • Por lo que respecta al control de estos planes, el control predominante es el control preventivo (94,59% de las entidades), siendo realmente eficaces el 40,54% de estas acciones preventivas. Como segundo tipo de control más utilizado figura el control posterior a la prestación del servicio (54,05% de las entidades encuestadas), situándose en último lugar el control de calidad durante los procesos de prestación del servicio (40,54% de las entidades). • Únicamente el 35,14% de las entidades consideran que las acciones correctoras son eficaces para reducir las causas de la prestación de un servicio de baja calidad. • En relación con los costes de la no calidad, solamente el 13,51% de las entidades tienen establecidos procedimientos para la definición y cálculo de estos costes, únicamente un 10,81% tienen contabilizado lo que representan para la entidad dichos costes, simplemente un 5,41% de las organizaciones bancarias desglosan los costes en costes de prevención, evaluación, fallos internos y externos y, por último, estos costes son contabilizados en todas las áreas de la entidad únicamente por el 2,70% de las entidades.	Sistemas de información • El 54,05% de las entidades dispone de un sistema de información sobre la calidad, que la distribuye con el adecuado nivel de detalle a todos los niveles de gestión. • Este sistema de información se manifiesta en: – Informes internos (56,76% de las entidades). – Reuniones informativas (43,24% de las entidades). – Circulares internas (32,43% de las entidades). – Revista interna (29,73% de las entidades). – Conferencias (10,81% de las entidades). • Este sistema informa acerca de la situación y evolución de: – Proyectos de mejora (51,35% de las entidades). – Indicadores de calidad (51,35% de las entidades). – Actividades del programa de calidad (45,95% de las entidades). – Grupos de mejora (45,95% de las entidades). – Clientes y competidores (35,14% de las entidades). – Costes de la no calidad (8,11% de las entidades). • Los mecanismos que utiliza periódicamente la entidad para conocer las expectativas y nivel de calidad de los servicios son: – Registros de reclamaciones (72,97% de las entidades). – Encuestas telefónicas (59,46% de las entidades). – Entrevistas personales (51,35% de las entidades). – Encuestas por correo (40,54% de las entidades). – Entrevistas a grupos de clientes (21,62% de las entidades). – Panel interno de clientes y estudios de simulación (16,22% de las entidades). • Simplemente el 10,81% de las entidades ha establecido un sistema de información sobre los costes de la no calidad y su evaluación.
Participación y motivación • Únicamente en el 37,84% de las entidades la alta dirección se ocupa personalmente de la calidad con el mismo nivel de atención que dedica a la captación del pasivo o del activo. • El 86,49% de las entidades ha establecido cauces para la participación de todo el personal en las actividades de calidad, aunque el 45,95% de las mismas no se encuentran satisfechas de los mecanismos establecidos. • El 40,54% de las entidades tiene un sistema de reconocimiento a las contribuciones de los empleados para la mejora de la calidad. Este reconocimiento se concreta en: – Reconocimiento público del interés de la contribución (45,95% de las entidades). – Recompensas económicas (29,73% de las entidades). – Aparición en la revista o tablón de anuncios (29,73% de las entidades). – Trofeos (16,22% de las entidades). – Posibilidad de promoción interna (10,81% de las entidades).	Impacto de la mejora de la calidad sobre los resultados de la entidad • Ha incrementado notablemente la productividad (3,64% de las entidades). • Ha mejorado de forma notable su posición competitiva (3,72% de las entidades). • Ha incrementado notablemente su rentabilidad (3,45% de las entidades). • Ha incrementado de forma notable su cuota de mercado (3,43% de las entidades). • Ha mejorado notablemente su desempeño global (3,97% de las entidades). • Ha reducido de forma notable el número de reclamaciones de los clientes (3,43% de las entidades). • Las demandas judiciales han disminuido sensiblemente (3,70% de las entidades). • Se ha beneficiado de una manera notable a la imagen de la entidad (4,32% de las entidades).

FUENTE: LLORÉNS (1999) y elaboración propia.

El Comité de Costes de la Calidad perteneciente a la *American Society for Quality Control*³ definió este tipo de costes como una medida de los costes relacionados directamente con la consecución o no de la calidad en el producto o servicio prestado, desglosando los mismos en **costes de prevención** (costes en que se incurre al invertir en la prevención de las no conformidades con los requisitos), **costes de evaluación** (son los correspondientes a la evaluación de la conformidad con los requisitos de un producto o servicio) y **costes de fallos** por incumplir con los requisitos establecidos.

- Los sistemas de información utilizados (informes, reuniones, circulares, revistas y conferencias) parecen más bien destinados a la concienciación por parte del personal de la necesidad de implantación de la calidad que a la sistematización de unos planes que permitan percibir de una manera cierta si realmente se está proporcionando el nivel de servicio pretendido. Prueba de ello es que nuevamente hay una constancia escasa y, por tanto, reducida concienciación de la importancia de los costes implicados en proporcionar un servicio pleno de calidad.
- El hecho de que la mitad de las entidades no estén satisfechas con sus mecanismos de participación proporciona de nuevo la idea de que una de las principales fuentes de información, como puede ser la de los empleados de las sucursales bancarias (por su mayor contacto con la clientela), no se traslada a la alta dirección para que ésta la incorpore a los procesos de la entidad.

Por otro lado, no son excesivas las entidades que recompensan a sus empleados por sus contribuciones a la mejora de la calidad, concretándose escasamente este reconocimiento en posibilidades de promoción interna para los empleados que se han caracterizado por su mayor prestigio, lo que dificulta que personas imbuidas de un espíritu de calidad puedan ocupar posiciones superiores desde las que trasladar al resto de la organización todos sus conocimientos cualitativos, por lo que por el momento no se ha producido la mejora en las políticas efectivas de gestión de recursos humanos como preconizaban GARDENER y otros (1995).

En cambio, como expone SANMARTÍN (2002), un informe realizado por la Universidad Politécnica de Cataluña para Comisiones Obreras revela que cuatro de cada diez empleados del sector financiero padece estrés y se siente insatisfecho con su trabajo, existiendo un porcentaje del 61 por 100 que considera inalcanzables los objetivos que se les fijan y uniéndose a esta lista de quejas otras como la discriminación, la desigualdad de oportunidades y el escaso control de su trabajo. Con estos datos parece complicado que el personal de estas entidades pueda tener la motivación suficiente como para prestar un servicio pleno de calidad.

Con unos sistemas de información que principalmente se preocupan de mejorar la calidad sin atender a su control de una manera sistemática, resulta complicado no sólo que las entidades perciban los resultados obtenidos, sino que realmente se esté ofreciendo la calidad de servicio que se pretende con los planes dispuestos. Quizás, como afirman ASTIGARRAGA y PONCE (2000), en la exten-

³ Citado en LLORÉNS MONTES F.J. (1998): pág. 65.

sión de un plan de calidad de servicio al conjunto de las sucursales de cada entidad se encuentre uno de los principales retos corporativos de las entidades financieras españolas, aunque, como se constata, existe una dificultad para sistematizar y «armar» este plan en las oficinas, quedándose el mismo en un conjunto de actividades sin ningún tipo de hilo conductor.

Pero implica una elevada dificultad, como se ha podido comprobar en el estudio, sistematizar un plan de calidad que permita relacionar la calidad ofrecida con los resultados obtenidos, si previamente no se han identificado ni las actividades correspondientes a la calidad ni sus costes asociados, como eje fundamental de la citada relación.

¿Cuáles han podido ser las causas de que este conocimiento tan importante acerca de los costes de calidad no se haya producido, y de que, como consecuencia de ello, no se hayan obtenido los beneficios mencionados anteriormente?

Las causas han podido ser varias, y entre ellas a continuación se destacan las dos siguientes:

- **Razones organizativas**

De acuerdo con MEMBRADO (2001), en el modelo teórico clásico conforme los costes de prevención y evaluación aumentan los costes de fallos se reducen hasta un punto en el que posteriores aumentos de los primeros no permiten alcanzar reducciones de costes de fallos de menor cuantía, dicho punto se denomina punto óptimo (coste de calidad mínimo) y el mismo no coincide con el coste de fallo cero. Con la llegada de las nuevas tecnologías, de la automatización, de las reingenierías de procesos y de otras consideraciones propias de la modernidad, se ha revisado el modelo clásico por un modelo más moderno que establece que el coste de calidad óptimo se sitúa en el «cero defectos», es decir, en la perfección de los procesos, productos y servicios.

Con esta nueva concepción, hace dos décadas algunas grandes empresas trataron de establecer nuevos métodos para la medición de estos costes, siendo el primero en utilizarse el DAA o Análisis de las Actividades del Departamento (*Department Activity Analysis*), que consistía en realizar una descomposición de los costes en básicos y de calidad, agrupándose de una manera racional los mismos para evitar duplicidades entre los diferentes departamentos.

Este procedimiento supuso que se obtuvieran importantes progresos al medir los costes ligados al producto y especialmente los correspondientes a los fallos o errores dentro de los entornos industriales, progresos que no se producían al medir los costes de calidad de los departamentos indirectos debido a la desconfianza existente entre los empleados de que estas medidas (fallos propios, excesivo tiempo en realizar informes o en autocomprobar lo realizado), dejadas en manos de los *controllers* se convirtieran en «recortes» sin analizar, lo que provocó que muchos mandos intermedios protegieran a sus empleados denominando a todas estas actividades como actividad básica, derivando el sistema hacia un esquema burocrático y de contenido justificativo, que acabó con él como herramienta global, aunque se siguió aplicando en los entornos industriales.

Con la incorporación de la gestión de los procesos, el DAA evolucionó a mediados de los años ochenta hacia el *Process Activity Analysis*, el cual presentaba las mismas dificultades que el anterior para los departamentos indirectos.

A tenor de las dificultades observadas en relación con la medición de estos costes de calidad, las mismas no deben ser obstáculo para unas entidades financieras que contratan a personal muy cualificado dentro de organizaciones modernas en las que debe predominar el espíritu de colaboración, y en las que esconder el fallo no es sino prescindir de una fuente inagotable de información tanto en el aspecto de destacar procesos largos y complejos susceptibles al error como en el de servir para iniciar una nueva acción comercial sobre una clientela que seguramente recibirá con satisfacción el reconocimiento del error y de las acciones posteriores para corregirlo.

- **La tradición en la información financiera**

Como afirma CAMPORRO (2001), en la asignatura del tratamiento de los costes de la calidad no se ha producido la transición de la teoría a la práctica, faltando escuela y tradición tanto a nivel nacional como internacional, lo que está provocando un gran problema de vacío en la gestión, dado que el control de este tipo de costes podría mejorar ampliamente aspectos como la productividad, la competitividad o el empleo. Quizás, como exponen TAYLES y otros (1997), la ausencia del cálculo de los costes de calidad pueda deberse a que el conocimiento de dichos costes no se pueda extraer de los sistemas tradicionales de información financiera, exigiéndose en este aspecto una cierta innovación en la que los financieros pueden desarrollar una importante aportación.

Como se expuso anteriormente, las acepciones de calidad de servicio de las entidades y de sus clientes manifiestan objetivos diferentes, lo que podría derivar hacia la subjetividad del propio concepto, por lo que parece prioritario que para su mejora y control se dote al concepto de calidad de servicio de un carácter objetivo.

¿Cómo se proporciona este carácter objetivo a un concepto tan subjetivo como la calidad de servicio?

Mediante la relación de los objetivos de las entidades financieras y de sus clientes. Si las primeras pretenden disponer de clientes satisfechos que les ofrezcan buenos resultados y los segundos desean un trato adecuado, surge la relación calidad-resultados, en la que si las entidades son capaces de identificar sus actividades y costes de calidad con sus resultados pueden obtener un conocimiento objetivo de esta relación con el que incrementar la mejora y el control de la calidad en el servicio.

Para facilitar el conocimiento de los costes de la calidad y con el fin de que tanto las entidades como sus clientes mejoren sus expectativas, a lo largo de este trabajo se ha planteado un sistema de información como el que se describe en el siguiente epígrafe.

III. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN BASADO EN LAS ACTIVIDADES Y DEFINICIÓN DE SUS OBJETIVOS

En este trabajo se ha aportado un sistema de información que, incidiendo en el control y la demostración de la calidad de servicio ofrecida, parte de una identificación de las actividades relacionadas directamente con la calidad:

- Actividades de prevención. Al objeto del estudio, se han tenido en cuenta todas aquellas que desde la sucursal pueden prevenir la prestación de una calidad de servicio deficiente (reuniones informativas realizadas en la sucursal, formación externa e interna, reingenierías de procesos, entre otras posibles a desarrollar).
- Actividades comerciales. Dentro de este grupo están comprendidas todas aquellas actividades que se realizan desde la sucursal en favor de la distribución de los productos (por ejemplo, asesoramientos, revisión de cuentas de clientes) por diferencia con aquellas otras que son consideradas como de carácter automático (formalizar documentos, expedir extractos para los clientes, entre otras), las cuales pueden ser realizadas por los propios clientes desde otros canales alternativos a la sucursal, sin la necesidad de los conocimientos comerciales del personal empleado en la sucursal. Como parte integrante de un plan de calidad para la sucursal bancaria es fundamental que las diversas actividades comerciales queden integradas dentro de una planificación que trate de anticiparse a las necesidades de sus clientes con el fin de lograr su fidelización, fuente de beneficios futuros, lo contrario, actuaciones *a posteriori* sin coordinación ni programación alguna puede poner de manifiesto cierta despreocupación que en modo alguno ayuda a la citada fidelización.
- Errores o fallos. Con esta actividad se pretende destacar los errores que surgen en la gestión diaria de la sucursal, para tratar con ello de convertir a las mismas en acciones comerciales sobre los clientes que han sufrido esta falta de calidad en el servicio, de tal manera que a pesar del error cometido, se pueda seguir manteniendo la fidelidad del cliente. Entran a formar parte de este grupo de actividades tanto las implicadas en la subsanación del fallo como las distintas actividades comerciales realizadas en favor del cliente afectado.
- Actividades de evaluación. Todas aquellas labores que en beneficio de la evaluación de los diferentes conceptos objeto de análisis (clientes, productos, por ejemplo), así como el seguimiento realizado a los clientes con el fin de impulsar su grado de fidelización tendrán cabida dentro de este conjunto de actividades.

A partir de esta clasificación, se puede sistematizar en la sucursal un plan de calidad que apoye al control sistemático de la misma y de sus resultados, bajo el desarrollo de un sistema de información compuesto por estos cuatro modelos:

- Un análisis de las actividades (*Activity-based Management*). El ABM puede ser definido como el proceso de análisis al que se somete a las actividades que se realizan en una empresa (en el caso de este estudio, una sucursal bancaria) con la finalidad de eliminar aquellas que no generan valor y de optimizar aquellas otras que realmente lo obtienen.

- Una contabilidad de costes (*Activity-based Costing*). El ABC se ha definido como un proceso de asignación de costes indirectos en dos etapas, de tal manera que, en la primera de ellas, los recursos son consumidos por las actividades y, en la segunda, los objetivos de costes (productos, clientes, segmentos, entre otros) consumen la actividad, en función del número de *cost drivers* o generadores de costes (unidades de medida que mejor relacionan la relación causa-efecto existente entre las distintas actividades y sus objetivos de costes) que aquéllos han precisado.

Para facilitar este proceso de asignación, así como las labores de captación de los datos y de los análisis posteriores, en este estudio se ha establecido una agrupación de los productos en diferentes familias (pasivos y servicios generales, productos de activos y productos de inversión para clientes), debido a que la identidad de los procesos operativos de los productos que componen cada familia permite obtener una representatividad adecuada para los costes y las actividades de cada uno de los productos, lo que puede proporcionar una correcta valoración tanto para el control de calidad a efectuar como para los diferentes análisis que se pretendan formular desde este trabajo.

- Un presupuesto (*Activity-based Budgeting*). Con este modelo presupuestario, se pretende incidir sobre el doble movimiento planificador necesario que se debe entablar entre los órganos de dirección de la entidad y la sucursal. Así de esta manera, se plantea una primera parte del movimiento, en la que los órganos centrales enviarían a la sucursal, a través del sistema de información propuesto, sus objetivos para el próximo período (aumento de los ingresos, disminución de la morosidad, entre otros), los cuales estarían contenidos dentro de las actividades automáticas (los generadores de costes de las mismas establecerían el número de clientes que se pretende mantener para el próximo período) y del balance de saldos medios de los productos. Una vez consensuados los mismos en la sucursal, y como segunda parte del movimiento, ésta remite mediante el ABB el conjunto de actividades relativas a la calidad (prevención, comerciales y de evaluación) necesarias para conseguir los citados objetivos.

De esta forma, como las actividades causan los costes, si se puede tener conocimiento de las mismas se pueden conocer sus costes, y, en esto, que es básicamente en lo que consiste este modelo presupuestario, se puede fundamentar un modelo planificador que consiga unos presupuestos realmente motivadores, en los que a los objetivos de la entidad financiera se una el conocimiento de los encargados de obtenerlos, dentro de una estrategia de calidad, que también tenga en cuenta las aportaciones que pueden realizar los empleados de las sucursales.

- Un control de la calidad basado en las actividades. Como se puede observar, el apartado referido al control de la calidad no se corresponde con ninguno de los modelos basados en las actividades conocidos hasta el momento. Parece conveniente que, dadas las carencias demostradas por los sistemas de información para la calidad en cuanto al control eficaz de la misma en las entidades financieras, el sistema de información propuesto aporte un modelo de control que, basado en las actividades, se dirija hacia las mismas y hacia sus posibles costes como elementos fundamentales del sistema.

Este tipo de control pretende ocuparse de las posibles desviaciones, que con respecto al presupuesto por actividades se han producido durante el período. Dichas desviaciones pueden ser económicas (surgen por los mayores o menores costes indirectos consumidos en cada una de las actividades) o técnicas (su origen se encuentra en el mayor o menor consumo de generadores de costes por cada una de las familias de productos).

Con respecto a las primeras, es necesario dejar claro que, aunque el ABC permite obtener una gran exactitud en el cálculo de los costes de los diferentes objetivos de costes, existen una serie de ellos, que difícilmente se pueden relacionar con las actividades de una manera directa (alquileres, suministros, entre otros), por lo que precisan de criterios alternativos al ABC para poder ser asignados.

Para facilitar esta asignación y el posterior control de las desviaciones económicas, en este estudio se ha establecido una clasificación de los costes, en la que por un lado existirían unos costes indirectos de primer nivel-tipo 1 (personal, gastos telefónicos, etc.), que son los que realmente interesa controlar, ya que son los causantes de las principales desviaciones económicas (excesivo tiempo en los asesoramientos personales, en los telefónicos, en las consultas a los servicios centrales, por ejemplo) y, por otro lado, existirían los citados costes que no se relacionan de una forma directa con las actividades, que en este trabajo serán denominados como costes indirectos de primer nivel-tipo 2, cuya asignación, al venir su consumo determinado por los anteriores costes, se realizaría en función del tiempo de duración de cada una de las actividades que realiza el personal, ya que es éste el que precisa de su apoyo.

¿Qué se pretende con el control de estas desviaciones económicas?

Se quiere lograr ante todo un control del tiempo de trabajo del personal para su mejor utilización en actividades que aporten un mayor valor. En este trabajo no se discute que sea imprescindible utilizar el tiempo necesario para realizar actividades con valor añadido (fidelizar clientes, consultar a los servicios centrales para realizar un mejor servicio, por ejemplo), pero sí se trata de reducir aquel que denote una falta de coordinación, de prevención y de formación, porque esto puede perjudicar a la calidad de servicio ofrecida a los clientes.

En cuanto a las desviaciones técnicas, se ha de decir que las mismas permiten controlar el número de generadores de costes consumidos, cuyo aumento en muchos casos es debido a las deficiencias que se han producido en la prestación del servicio por motivos como las excesivas consultas a los servicios centrales o la abundancia de trabajo con poco valor añadido, entre otros. Por esta razón, con la observación de este tipo de desviaciones, se pretenden obtener importantes conclusiones que apoyen tanto la mejora de los procesos como la reducción de los costes (eliminación de actividades con insuficiente aportación de valor mediante la reducción simultánea de sus generadores de costes).

En este caso, ¿qué se quiere conseguir con el control de estas desviaciones?

Se persigue el control del número de ocasiones en que la sucursal efectúa actividades sin valor añadido, entre otras:

- Excesivas consultas a los servicios centrales que reflejen carencias de formación y de coordinación.
- Actividades rutinarias que realiza el cliente en la sucursal, que pueden implicar una falta de acciones comerciales para su traslado hacia otros canales más económicos.

- Errores y falta de control de sus acciones comerciales posteriores, que saquen a relucir posibles faltas de formación y de control.

Por otro lado, en relación con la estructura organizativa para estos sistemas de información, se ha intentado reflejar las cadenas de procesos horizontales correspondientes a cada una de las familias de productos definidas. Para ello, se han establecido unos centros de beneficio, dentro de los cuales se encontraría la sucursal bancaria, y cuya misión principal es la de generar ingresos para la entidad controlando los recursos de que dispone. A estos centros de beneficio, les apoyarían unos centros de servicio (departamento de análisis de activos, tesorería, centro procesador de datos, etc.) que también entrarían a formar parte de las cadenas de valor o de procesos dada la relación de causalidad que mantienen con las familias de productos distribuidas por las sucursales solicitantes, por lo que sus costes serán traspasados a las mismas.

Fuera de esta cadena de valor, se encontrarían los centros de dirección y estructura que agrupan todos aquellos departamentos, siendo necesarios para el resto de la organización, cuyos costes no pueden ser controlados mediante la asignación que se mencionó para los centros de apoyo o servicio, ya que los mismos no mantienen una relación de causalidad directa con las distintas familias de productos. Estos centros estarán compuestos tanto por la alta dirección (consejo de administración, por ejemplo) como por los centros de estructura propiamente dichos (departamentos de marketing, planificación estratégica, entre otros).

Para llevar a cabo el control en estos centros, es preciso tener en cuenta que los mismos son fundamentalmente centros de costes, por lo que en ellos el control que se ejerza deberá estar basado en la minimización de los mismos, siempre que se guarden unos niveles de calidad suficientes para la tarea desarrollada. Para ello, podría ser interesante controlar estos costes dentro de cada departamento y asignar los mismos a los cometidos o misiones que los distintos departamentos tengan encomendados, en lo que en este trabajo se denominará **proyectos comunes**, con el fin de que se pueda comprobar si progresivamente estos proyectos comunes precisan cada vez de una menor cantidad de recursos, para un nivel de calidad considerado como suficiente.

Esta asignación también permitirá obtener una serie de valores de costes para cada uno de dichos **proyectos comunes**, lo que configurará finalmente el coste total del departamento, dato que podrá ser objeto de la comparación (externa o interna) que se considere más conveniente. Resultado de dicha comparación, y si se manifiesta que el coste del mencionado departamento es lo suficientemente elevado para el escaso valor que genera, y no siendo necesario tener en cuenta otra serie de condicionantes como la seguridad o el control, dicho departamento puede ser objeto de una serie de soluciones que pueden abarcar desde una reorganización de sus procesos hasta la conveniencia de que algunas de sus funciones sean realizadas conforme a alguna de las modalidades que se aplican en la actualidad (subcontratación, tele-trabajo, *outsourcing*, entre otras).

Por lo que respecta a una posible asignación de los costes de estos centros a los distintos objetivos de coste, únicamente debería producirse la misma cuando dichos costes fueran relevantes a la hora de tomar decisiones (MABBERLEY, 1992). Dicha relevancia vendría determinada por la partici-

pación de estos centros en algunos procesos bancarios, lo que trae consigo que parte de sus recursos sean consumidos por los centros de beneficio a los que prestan sus servicios, razón por la cual podría ser conveniente la citada asignación.

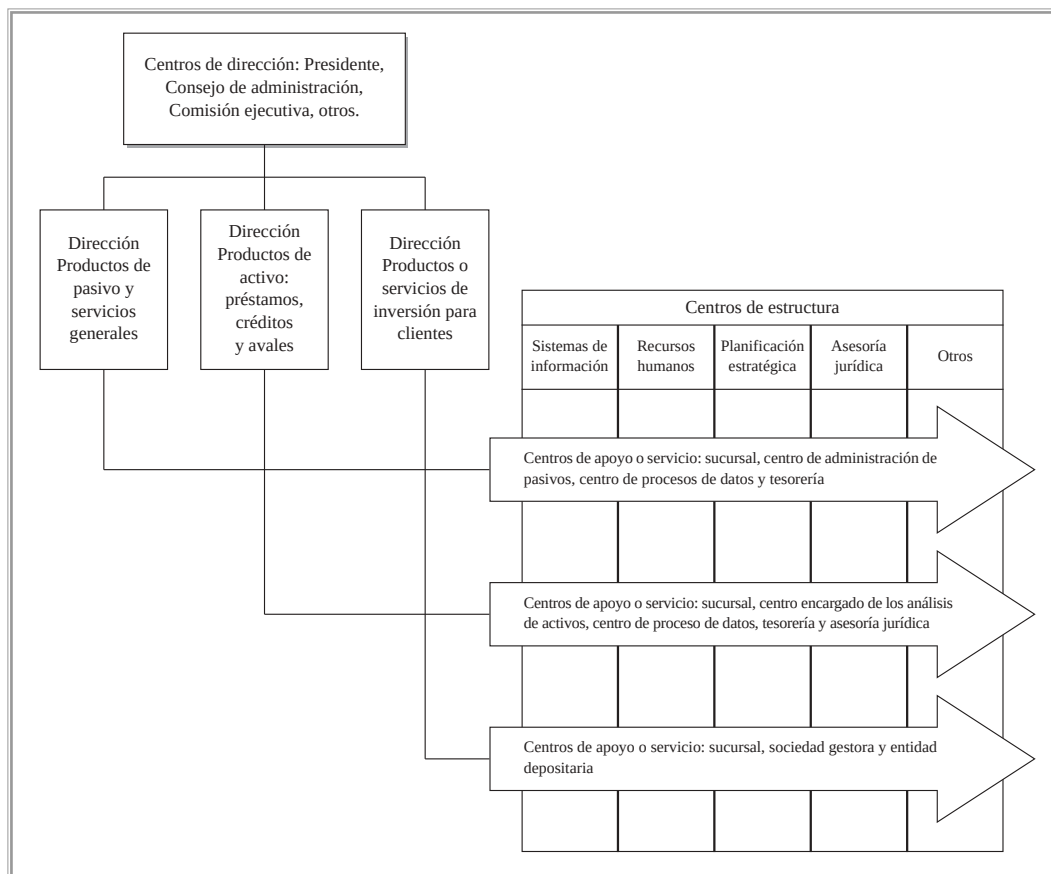
Como ejemplo de estos proyectos comunes, se podría plantear el caso de una entidad financiera que pretende implantar una nueva forma de realizar el presupuesto. Para su difusión y más correcta elaboración, el primer año el departamento de planificación considera conveniente que el nuevo presupuesto sea presentado a todos los directores de sucursal. Este proyecto común, como se puede observar, no guarda ningún tipo de relación con los productos que se distribuyen en las sucursales. Todos aquellos costes como las dietas de desplazamiento, el alquiler de locales o los gastos del personal del departamento planificación, que estuviesen relacionados con la actividad o proyecto común «presentar los presupuestos» y con su generador de costes «presentaciones efectuadas», serían asignados al mencionado proyecto común.

Al año siguiente, el departamento de planificación considera que el nuevo sistema ha sido comprendido y solamente cita a los directores regionales para cuestiones relativas a la coordinación de los citados presupuestos, lo cual supone tanto un ahorro en costes (anulación de dietas de desplazamiento, por ejemplo) como un aumento de valor para el cliente (ausencia de desplazamiento de los directores de sucursal de su labor cotidiana). Al tercer año y sucesivos, se observa que la calidad en la realización de los presupuestos es la adecuada debido a que los mismos se presentan a tiempo y sin modificaciones de importancia, por lo que a partir de este momento los presupuestos serán enviados por correo electrónico sin necesidad de realizar ninguna labor de coordinación *a posteriori* (o las mínimas que puedan ser solucionadas a través de la transmisión electrónica).

Como se puede observar en el **gráfico III.1**, la estructura organizativa expuesta permite analizar aquellos procesos o parte de los procesos que no aportan valor, lo cual puede resultar interesante en la medida en que las gestión de los costes de las entidades financieras no se limite exclusivamente a disminuir los costes de personal o los gastos generales, sino que extienda su campo y profundice acerca de aquello que realmente está aportando valor, para no eliminar con ello las fuentes que están produciendo el mismo en su intento por reducir los costes de la entidad.

Para finalizar este epígrafe, se ofrecen a continuación los objetivos a cumplir por un sistema de información como el que se ha diseñado:

- Como principal finalidad se sitúa la de representar un modelo que, incorporando la medida de los costes de la calidad, relacione la calidad de servicio prestada en la sucursal bancaria con los resultados conseguidos en la misma, de tal forma que, como se expuso anteriormente, se pueda sistematizar un plan de calidad, que ayude al control sistemático de la misma y de sus resultados, permitiendo el impulso y la cuantificación de la propia calidad de servicio prestada en la sucursal.

Gráfico III.1. Estructura organizativa horizontal de una entidad financiera.

FUENTE: HERAS (1996) y elaboración propia.

- Debe satisfacer como instrumento de información una serie de principios de gestión exigidos por la AECA (1994): flexibilidad, puntualidad, adaptación, eficacia, oportunidad, utilidad, economicidad e integrabilidad en la propia información.
- Tiene que configurarse como un instrumento que sea capaz de destacar lo que para los clientes es el auténtico valor, y eso debe realizarlo este sistema de información dentro de la sucursal, ya que éste es el lugar de la entidad financiera donde se produce un mayor grado de contacto con la clientela.
- En relación con lo anterior, este sistema de información debe motivar a los empleados en la realización de las acciones que mayor valor aportan a la entidad (acciones comerciales) y en la reducción del número de errores. Para ello un sistema basado en las actividades se presenta como el ideal para poner de manifiesto todo aquello que realmente se está realizando en la sucursal.

- Por lo que respecta a la sucursal directamente, un sistema de información que trate de ser operativo debe aportar la siguiente información:
 - Destacar tanto los productos como los clientes que aportan mayor valor.
 - Identificar los costes de oportunidad por la realización de actividades sin valor.
 - Apoyar en la reorganización y mejora de los procesos.
 - Calcular la productividad de la sucursal.
 - Informar y limitar la aparición de los costes de subactividad, mediante el aprovechamiento de los recursos contratados en realizar actividades con valor añadido.
- Existe un estudio realizado a escala mundial por Pricewaterhousecoopers (2000) en el cual se pone de manifiesto que la dificultad de medir los resultados que aporta la calidad en la gestión perjudica a la cotización de las entidades en los mercados bursátiles. Esta valoración podría ser mejorada si, desde la sucursal bancaria como escaparate de la entidad ante sus clientes, se implementarán todas las actividades necesarias para llevar a cabo un servicio excelente, y dicho servicio pudiera ser demostrado mediante unos sistemas de información en cuyos contenidos se encontrarán todas las actividades emprendidas y los costes realmente consumidos tanto para fidelizar al cliente como para prevenir y corregir las imperfecciones en la calidad de servicio prestada.

Por este motivo, uno de los objetivos de este sistema de información será el de que las entidades mediante su implantación puedan aportar una mayor transparencia informativa, tal y como ha reclamado a principios del presente año la denominada Comisión Aldama (NAVAS, 2002), encargada de realizar para el gobierno un informe acerca de la seguridad y transparencia de los mercados financieros.

IV. ANÁLISIS COMPARADO DE LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN BASADO EN LAS ACTIVIDADES

Como se expuso anteriormente, tanto los sistemas de gestión general como los enfoques más relacionados con la gestión de la calidad, deberían poder ofrecer información acerca del tipo de acciones que se están efectuando para conseguir los resultados, lo cual podría facilitar la identificación de las actividades relacionadas con la calidad y sus costes respectivos. En este aspecto, a lo largo de este epígrafe, se ha realizado un análisis comparado entre el sistema de información propuesto y los citados sistemas y enfoques, del cual se extrajeron las siguientes conclusiones que tratan de responder a la siguiente pregunta:

¿Permiten los sistemas de gestión general y los enfoques más relacionados con los sistemas de gestión de la calidad obtener una información que enlace la calidad de servicio con los resultados finales mediante el conocimiento de los costes de la calidad?

Para llevar a cabo este análisis, se examinarán en primer lugar los sistemas de gestión general, desde los modelos más tradicionales hasta los más actuales como son el *Just in Time* (JIT), la *Theory of Constraints* (TOC) o el *Balanced Scorecard*.

Modelos tradicionales

- En lo que respecta a la gestión, mientras que los sistemas tradicionales ponen un especial énfasis por los resultados a corto plazo (reduciendo en ocasiones costes imprescindibles para su desarrollo futuro como los de I+D) y dentro de organizaciones muy jerarquizadas, los modelos ABM intentan dar un marco más amplio a la gestión que la mera reducción de los costes (DE LA CUESTA, 1997). Con este modelo se trata de analizar todas las actividades con el fin de eliminar aquellas que no permitan obtener el valor requerido, con independencia del centro o departamento en el que se desarrollen las mismas, y siempre dentro del marco de organizaciones horizontales, en las cuales se trata de extraer el conocimiento de todos y cada uno de los componentes de la organización.
- Los modelos tradicionales de costes en su idea de asignar costes a los productos derivan a menudo hacia la subvención de costes entre productos (CASTELLÓ, 1992) e incluso, como afirma WOODS (1996), costes tan importantes como los de la calidad pasan frecuentemente desapercibidos en los mismos. Por contra el ABC prescinde de la idea de asignar por asignar costes a los productos, y se centra en la búsqueda de las mejores relaciones entre el consumo de recursos y los productos, con la finalidad, de un lado, de ayudar a calcular unos costes más precisos y, por el otro, de apoyar al ABM (eliminación de actividades sin valor añadido y optimización de las que sí lo añaden).
- Como afirma VEGA (1997), la forma tradicional de presupuestar está basada en la identificación de los costes fijos y variables, aplicando porcentajes históricos en el caso de los primeros y manteniendo semifijos los segundos, mientras que el ABB concentra su atención en los factores que provocan los costes. El presupuesto de esta manera obtenido está dotado de una mayor carga analítica, lo cual beneficia tanto a la reducción de los costes (no ocultación de los costes de las actividades sin valor añadido) como a la optimización de los procesos operativos (mejora de la calidad de las actividades con valor añadido). De esta manera, no sólo se pueden conseguir unos presupuestos más exactos que proporcionen información acerca de los márgenes y resultados a conseguir, sino que además mediante la clasificación de actividades relativas a la calidad contenida en el ABB se marca el camino para la consecución de los mismos.
- Con respecto al control, KAPLAN ⁴ afirma que los informes tradicionales no permiten obtener la información en el momento preciso, se trata de informes excesivamente agregados, donde se imputan determinados costes a centros que no los han provocado, y en los que prácticamente sólo se exponen los resultados financieros, prescindiendo de la información relativa a las actividades causantes de los citados resultados. Con los sistemas de informa-

⁴ Citado en CASTELLÓ TALIANI, E. (1992): págs. 23-24.

ción basados en las actividades se trata de conseguir informes en tiempo real (con el apoyo de los medios tecnológicos, razón de ser de estos sistemas), donde a cada responsable se le asignan los costes que realmente le corresponden, es decir, los de las actividades que realiza en su centro o los de las que le proporcionan otros cuando le apoyan. Asimismo, el control basado en las actividades mediante el análisis de las desviaciones anteriormente observado dota a la información de una mayor carga analítica, lo que rompe con el excesivo nivel de agregación propio de los modelos tradicionales.

Para terminar, se puede concluir que con los modelos tradicionales parece difícil que se puedan relacionar de una manera directa los resultados con la calidad ofrecida en la sucursal, debido, entre otras cuestiones, a la posibilidad existente de asignar costes a responsables que no los han provocado, a la dificultad de observar las desviaciones realmente imputables a los responsables de la sucursal dado el excesivo nivel de agregación de los informes de los modelos tradicionales y, por último, y más relevante, al desentendimiento tanto por las actividades que proporcionan los resultados financieros como por los costes relativos a la calidad, lo que limita que en estos modelos se puedan contemplar las actividades relacionadas con la calidad como herramienta para incrementar los resultados de la sucursal bancaria.

Just in Time

De acuerdo con RIPOLL y TAMARIT (1996), en los años ochenta llegó a Occidente procedente de Japón el JIT, que puede ser considerado como un sistema de gestión basado en la racionalidad y en la simplificación de los procesos operativos, mediante la detección, la eliminación de los problemas que surjan en las organizaciones y la aplicación de una cultura preventiva y de mejora continua. Sus objetivos son dos: la reducción de costes y la satisfacción de la clientela, la cual es elevada a la categoría de eje fundamental de la empresa.

A pesar de estas implicaciones, el JIT no identifica de una manera sistemática las actividades desarrolladas, lo que podría poner en peligro la demostración de la relación existente entre las actividades relacionadas con la calidad de servicio y los resultados conseguidos en la sucursal bancaria, tal y como sí la ponen de manifiesto los sistemas de información basados en las actividades propuestos.

Theory of Constraints (Teoría de las Limitaciones)

Dentro de los sistemas de gestión más actuales se ha destacado la Teoría de las Limitaciones (TOC). Siguiendo la filosofía de esta teoría, COATE y FREY (1999) afirman que el objetivo global de una empresa debe ser generar más dinero ahora y en el futuro, por lo que ésta debe concentrarse en todo aquello que no permita obtener una mayor cantidad de ingresos (limitación), situando en una escala menor el estudio de los costes. La comparación entre la TOC y los sistemas de información basados en las actividades, de cara a comprobar su posible utilización como instrumento de información en las sucursales bancarias, permite obtener las siguientes conclusiones:

- La TOC considera fijos y de difícil reducción los gastos fundamentales para el funcionamiento de la sucursal como pueden ser los de personal o los de suministros (AECA, 2000). En este sentido, tanto el ABM como el ABC proponen la investigación en la reducción de este tipo de costes, mediante la observación de aquellas actividades que no aportan valor a la entidad, para que a través de su eliminación se pueda aumentar el valor ofrecido por la misma. Como ejemplo, destaca la utilización de los nuevos canales de distribución para la realización de las actividades que presentan un menor valor añadido (saldos, extractos, por ejemplo), dada la carestía de su prestación en la sucursal y de su menor grado de calidad para el cliente. Asimismo, los nuevos canales de distribución permiten que los empleados obtengan un mayor tiempo para dedicar a actividades con un mayor valor añadido como el asesoramiento, la recuperación de morosos, el análisis de créditos, entre otras a desarrollar.
- La aplicación de la TOC se muestra más favorable en los entornos propios de las empresas manufactureras (CAMPBELL y otros, 1997), debido a que la misma se concentra en iniciativas cuya finalidad es reducir las limitaciones y maximizar el margen operativo, dejando a un lado las posibles acciones a emprender sobre unos costes que se consideran fijos a corto plazo. De otro lado, los sistemas de información basados en las actividades presentan una mayor dificultad a la hora de intervenir en estos entornos debido a que los recursos (por ejemplo, maquinaria pesada) de estas empresas son difícilmente reorganizables a corto plazo. En cambio, los mismos son más propios de empresas intensivas en personal, ya que el hecho de que esta partida sea la más importante en determinados productos hace imprescindible su conocimiento para llevar a cabo mejoras o reducciones en los costes, por el lado de utilizar al personal empleado allí donde produzca un mayor valor para la empresa o, en este caso, para la sucursal.
- Por último, la utilización de la TOC para el establecimiento de los precios puede hacer que los mismos sean inviables para la supervivencia de la sucursal. Como expone KERSHAW (2000), para esta teoría, los únicos costes relevantes a la hora de tomar decisiones sobre los precios son los costes directos del material, de tal manera que, mientras el precio fijado sea mayor que el coste de estos materiales, el margen operativo y los beneficios aumentarán. Como se pone de manifiesto, esta manera de establecer los precios puede conducir a consecuencias negativas si los precios finalmente no cubren los costes de la capacidad en el largo plazo. En este sentido, los sistemas de información basados en las actividades, aun considerando algunos costes como fijos (los pertenecientes a los centros de dirección y estructura), dirigen la citada consideración hacia la racionalización de dichos costes, de tal manera que, a partir de que se constate la conveniencia de los mismos, su coste unido al de la cadena productiva correspondiente a cada producto permita disponer de una mayor cantidad de elementos de juicio en el momento de establecer los precios que hagan viables a las entidades financieras en el largo plazo. Por dicha razón, parece más aconsejable que en las entidades financieras, en general, y en las sucursales, en particular, se utilicen estos sistemas para la fijación de los precios en lugar de los propuestos según la TOC.

Como resumen, se puede decir que, aunque la TOC sí trata de relacionar los resultados obtenidos con las actividades emprendidas, solamente lo realiza para lo que bajo su concepción puede

ser una limitación de obtener un mayor beneficio, despreocupándose de los gastos operativos, los cuales son el conjunto de los gastos de explotación de las sucursales bancarias, motivo por el cual parece difícil su implantación en ellas.

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Para finalizar el ciclo de las revisiones de los principales sistemas de gestión general, se ofrece la comparación existente entre los modernos Cuadros de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard* y los sistemas de información basados en las actividades. TRULLENQUE (2000) define el CMI como un nuevo enfoque de gestión que intenta convertir la estrategia en resultados, de tal manera que, como afirman APARISI y RIPOLL (2000), se puedan complementar los indicadores financieros de la actuación pasada con los indicadores operativos de la actuación futura. Sus objetivos e indicadores se derivan de la visión y de la estrategia de una organización, estableciéndose en relación a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna o de proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento. Todo este conjunto persigue la obtención del equilibrio entre los objetivos del corto y del largo plazo, entre perspectivas de actuación externa e interna, entre indicadores financieros y no financieros, y entre medidas previsionales e históricas.

Como objetivo final del CMI, AMAT (1999) establece la maximización del valor de la entidad de cara a las personas con más interés en la misma, entre otros: accionistas de larga duración, clientes más rentables, mejores proveedores y empleados más fieles.

La idea de transformar la estrategia en resultados resulta coherente con el sistema de información que se propone desde este estudio, aunque quizás el hecho de que este sistema de gestión estratégico disponga de un número elevado de indicadores haga que la calidad de servicio se encuentre un poco dispersa entre los diversos indicadores utilizados, y no sea suficiente para poder sistematizar un plan de calidad que destaque las actividades que están incidiendo sobre los resultados obtenidos en la sucursal.

En lo que se refiere a los enfoques más relacionados con la gestión de la calidad, en primer lugar, se ha tratado el correspondiente a la normalización, para en un segundo lugar analizar la Dirección de la Calidad Total y el Modelo EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

Normas ISO 9000

Respecto al primero, decir que, desde su publicación inicial en el año 1987, estas normas comprenden un conjunto de directrices internacionales relativas a la gestión de la calidad, que han obtenido una importante reputación como base para la implantación de los sistemas de gestión de la calidad. Los protocolos de las normas ISO requieren que las mismas sean revisadas al menos cada cinco años y, por este motivo, la versión de 1994 ha sido modificada por el Comité Técnico ISO/TC 176, siendo publicada la citada modificación el 15 de diciembre del año 2000. Con esta misma fecha AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) publicó la versión española de las normas ISO 9000 del año 2000 (AENOR, 2001).

Estas nuevas normas están realizando importantes esfuerzos por mejorar diversos aspectos como la disminución de su elevada carga burocrática, la satisfacción del cliente y la medición de los resultados económicos, pero a pesar de ello carecen del carácter sistemático que sería necesario para medir la calidad de servicio en relación con los resultados de la sucursal bancaria, dado que esta norma sólo describe los elementos o requisitos que debe comprender un sistema de calidad, pero no establece cómo se implantan los mismos dentro del sistema de calidad de una organización, con lo que no se permite de esta manera que el conocimiento que se tiene de la calidad deje de ser algo disperso para pasar a ser algo objetivo, capaz de ser demostrado.

En este sentido, los sistemas de información propuestos también intentan reducir la carga burocrática mediante la inclusión dentro de las aplicaciones informáticas de la entidad de este sistema de información, de tal manera que en las mismas quede un conocimiento que pueda ser utilizado por cualquier nuevo empleado que sea contratado por la entidad, y que a la vez demuestre todo lo que la calidad está realizando en favor de los resultados obtenidos sin necesidad de acudir a otros medios para su medición (encuestas, reuniones, entre otros a efectuar).

La Dirección de la Calidad Total y el modelo EFQM de Excelencia de la *European Foundation for Quality Management*

La Dirección de la Calidad Total (*Total Quality Management*, TQM) consiste en la forma de gestionar los distintos niveles organizativos, con la finalidad de que se logre el aumento constante en la satisfacción de los clientes (externos e internos –propios empleados–) y la continua reducción de los costes (HERAS, 1996). Para conseguir estos objetivos, la Calidad Total conceptualiza a las entidades financieras como una cadena de procesos, que se unen entre sí y que se orientan al cliente, lo que pone de relieve la estructura horizontal del desarrollo real del trabajo, dejando en un segundo término a la vertical comprendida por los departamentos por todos conocidos como los de recursos humanos o los de planificación estratégica, entre otros.

GUTIÉRREZ (2001) expone que este planteamiento estratégico ha sido recogido por el modelo EFQM de Excelencia de la *European Foundation for Quality Management*, entidad que desde 1988 lo ha promocionado y desarrollado, convirtiéndolo en un modelo basado en nueve criterios y un sistema de puntuación. Respecto a los nueve criterios, éstos se subdividen a su vez en dos grupos: criterios agentes (liderazgo, política y estrategia, personas, colaboradores y recursos, y procesos) y criterios de resultados (resultados en sus clientes, resultados en las personas, resultados en la sociedad y rendimiento final). La misión de los criterios agentes es describir el conjunto de acciones que debe realizar la organización para conseguir los criterios de resultados, siendo valorados ambos grupos de manera idéntica dentro una puntuación global de 1.000 puntos. Cada uno de estos nueve criterios se desglosan a su vez en una serie de subcriterios, los cuales son igualmente valorados para verificar el progreso de la organización hacia la calidad.

A la vista de este modelo, se hace justo reconocer que su implantación puede suponer un gran avance para la consecución de la calidad en aquellas entidades financieras que se decidan a su utilización, pero al igual que ocurre con el *Balanced Scorecard*, la información relativa a

la calidad se encuentra algo dispersa entre una gran cantidad de indicadores que afectan a la gestión en general, por lo que la relación entre la calidad ofrecida en la sucursal bancaria y los resultados obtenidos puede pasar nuevamente desapercibida. Dentro de sus indicadores se destaca claramente la ausencia de alguno que pudieran considerar los costes relativos a la calidad, indicadores que, dada su relación directa con los resultados, aportarían sencillez a una cuestión tan compleja como es la medición de la calidad. Incluso, la posible medición de estos costes cualitativos podría facilitar la demostración de que el resto de los criterios contemplados en modelo EFQM se cumplen, sin necesidad de acudir a un elevado número de indicadores, que unen a su menor representatividad de la relación directa calidad-resultados, un elevado coste y un mayor trabajo extra (foros, debates, encuestas, por ejemplo) que la entidad financiera debe cubrir.

En este aspecto, si una sucursal controla todos sus costes relativos a la calidad (prevención, comerciales, evaluación y fallos) como indican los sistemas de información basados en las actividades, está poniendo de manifiesto de forma simple que existe un liderazgo que persevera para que se realicen este tipo de actividades, unos procesos con un alto valor añadido debido a la realización de tales actividades, una política y estrategia dirigida a todos los grupos de interés que se manifiesta tanto en las actividades que establecen con el exterior (clientes, sociedad en general y empresas cooperantes) como en las que se llevan a cabo con el interior (un empleado que recibe una formación continua está más motivado a realizar más actividades comerciales, a cometer menos errores y a sentirse más protagonista de los objetivos finales de la organización). Resulta complicado que, sin una medición ni un control de los costes relacionados con la calidad, los gestores se conciencien de que fomentar actividades que corrijan y prevengan las deficiencias en la calidad de servicio prestada puedan aportar el valor necesario para mejorar las ratios de la eficiencia económica.

Reconociendo el esfuerzo desarrollado por estos sistemas y enfoques en su intento de relacionar las diferentes acciones con los resultados obtenidos, parece que la utilización en algunos casos de fórmulas excesivamente complejas basadas en múltiples indicadores unido al general desconocimiento de los costes de la calidad no permite percibir con claridad los resultados que se pueden estar obteniendo con la calidad de servicio. Por esta razón, uno de los objetivos de este trabajo ha sido el de apoyar este esfuerzo general investigando acerca de la posibilidad de aportar fórmulas más sencillas basadas en la identificación de las actividades cualitativas y de sus costes, que, recorriendo toda la organización, permitan sistematizar en la sucursal bancaria un plan de calidad, que apoye el control sistemático de la misma y de sus resultados, facilitando asimismo el impulso, la cuantificación y la demostración de la citada calidad.

Una vez han sido desarrollados de una manera teórica los sistemas de información basados en las actividades, se procede a aplicar los citados conocimientos en el estudio empírico de una sucursal, mediante la representación de un modelo que, permitiendo establecer las relaciones existentes entre la calidad y los resultados, se muestre como un instrumento válido para facilitar la información que las sucursales bancarias puedan precisar en relación con la planificación, y el control sistemático de la calidad y de sus resultados.

V. SUPUESTO DE APLICACIÓN A UNA SUCURSAL DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN BASADOS EN LAS ACTIVIDADES

Con el ejemplo que se muestra a continuación, se pretende calcular, en primer lugar, los costes de las actividades pertenecientes a dos de las familias de productos más importantes de cualquier sucursal como son las de «pasivos/servicios generales» y las del producto de activo «préstamos/créditos». A partir de dicho cálculo, se efectuará la planificación del ejercicio anual, base de partida para el posterior estudio de la relación existente entre la calidad de servicio y los resultados obtenidos, tratando con esta metodología de desarrollar un supuesto que se aproxime lo más posible a la realidad diaria de las sucursales bancarias. Todo ello, con la idea de poner de manifiesto que los sistemas de información basados en las actividades constituyen un progreso como elemento de información al servicio de la calidad en dichas sucursales bancarias.

1. Planificación de las actividades relacionadas con la calidad.

En este apartado se tratará de obtener un balance de saldos medios para las familias de productos anteriormente indicadas, en el que previamente se haya tenido en cuenta las actividades relacionadas con la calidad y sus costes. Para ello, como se expuso anteriormente, los servicios centrales (departamento de planificación) propondrán los objetivos a conseguir, mediante el envío a la sucursal de las acciones automáticas a desarrollar (sus generadores de costes establecen el número de clientes a mantener y conseguir para el próximo período) y del balance de saldos medios a obtener, para que, una vez sean observados por los gestores de la sucursal, sean consensuados y puedan ser establecidas por ellos mismos las acciones de prevención, comerciales y de evaluación necesarias para la consecución de los citados fines, las cuales deberán asimismo ser aprobadas por los servicios centrales.

Antes de establecer estos objetivos, se indica que, para una mayor comodidad en el seguimiento del proceso de planificación, al final del mismo se han establecido dos tablas correspondientes a las dos familias de productos del supuesto (**tabla V.1** para el producto «pasivos/servicios generales» y **tabla V.2** para el producto de activo «préstamos/créditos»), en las cuales se pueden observar todos aquellos elementos que componen el mencionado proceso de planificación (actividades, generadores de costes, entre otros).

En relación con el mencionado proceso de planificación, los objetivos marcados por los servicios centrales del supuesto pretenden conseguir para cada una de estas familias de productos los siguientes resultados:

- Respecto a la familia del producto «pasivos/servicios generales», es conveniente que los clientes que utilizan la sucursal no sobrepasen los especificados en los generadores de costes de las actividades automáticas (véase **tabla V.1, actividades números 1-18**), y que, para el resto, la sucursal realice las acciones de calidad necesarias (véase **tabla V.1, actividades números 19-34**) para su traslado hacia otros canales de distribución más económicos para la entidad (banca telefónica, banca por Internet, entre otros canales).

- El saldo medio en el producto de activo «préstamos/créditos» debe alcanzar en la sucursal la cantidad de 8.113.663,41 euros (**tabla V.4**). En esta entidad los directores de las sucursales pueden analizar y conceder personalmente algunos productos de activo que, por su menor importe y nivel de riesgo, no necesitan ser analizados en los centros de análisis de los servicios centrales. Para conseguir el saldo medio fijado, se ha calculado, en función de los volúmenes de años anteriores, que la sucursal debe gestionar 4.500 propuestas, de las que el director se compromete como mínimo a realizar 1.000 (véase **tabla V.2, actividades números 30-35**), dejando las 3.500 restantes (véase **tabla V.2, actividades números 4-9**) a cargo del centro de análisis de los servicios centrales.
- Como último punto a establecer, de los 150 clientes morosos que tiene la sucursal, este número deberá ser rebajado en 135 hasta intentar llegar a los 15 clientes morosos, realizando para ello la sucursal las acciones comerciales adecuadas (véase **tabla V.2, actividades números 36-41**).

A la vista de estos objetivos, los gestores de la sucursal observan la plausibilidad de los mismos y se encaminan a planificar las actividades relacionadas con la calidad con las que esperan obtener los citados resultados. Para ello, calculan el coste de las mismas siguiendo una serie de fases, partiendo de la identificación de las familias de productos, que en el caso del ejemplo comprenden, por un lado, todos los productos de pasivo y servicios generales (depósitos a la vista, depósitos a plazo, recibos, nóminas, entre otros) y, por el otro, todos los productos de activo utilizados para conceder liquidez a los clientes (pólizas de préstamo, pólizas de crédito en cuenta corriente, por ejemplo).

Como se expuso anteriormente, la razón de esta agrupación radica en que, dada una identidad de los procesos operativos de los productos que componen cada familia, la representatividad obtenida para los costes, las actividades y los generadores proporciona una valoración adecuada para los diferentes análisis y controles de la calidad de servicio que se pretenden formular en este estudio.

Posteriormente, se localizan los costes indirectos de cada uno de los centros que intervienen en el proceso bancario. En relación con los costes que le asignan a la sucursal los centros que le prestan apoyo, como es el personal de estos centros el que ha precisado de los citados costes (suministros, arrendamientos y cánones, primas de seguros, entre otros), y dado que forman parte de la cadena de valor de cada una de las familias de productos, es necesario que se controlen en la sucursal, adoptando para ello una medida que tenga en cuenta el tiempo real estándar que los empleados de los centros han precisado para realizar servicios de apoyo a favor de cada una de las sucursales.

La tercera fase consistiría en identificar las actividades que se llevan a cabo en los diferentes centros de cada una de las cadenas de valor definidas para estas familias de productos (véase **tablas V.1 y V.2**). Esta identificación será el lenguaje común que debe recorrer toda la organización para que la comunicación sea lo más fluida posible a lo largo de toda la cadena de valor constituida para cada una de las familias de productos.

La finalidad de la siguiente fase es la obtención del coste indirecto perteneciente a cada una de las actividades. Como se puso de manifiesto anteriormente, una cosa es que los costes surjan por la realización de las actividades, y otra bien distinta es que se puedan relacionar con ellas directamente. Por este motivo, el ABC no consigue asignar en su totalidad los costes indirectos a los diferentes objetivos de costes (productos, clientes, entre otros), y es necesario, por tanto, acudir a otros criterios para asignar algunos de los citados costes indirectos (concretamente los denominados anteriormente como de primer nivel-tipo 2, entre los que se pueden destacar algunos como los suministros, los alquileres o los tributos).

Teniendo en cuenta estas afirmaciones, en esta fase se asignarán a las actividades tanto los costes que guardan una relación directa con los objetivos de costes (costes indirectos de primer nivel-tipo 1) como aquellos otros para los que sea necesario establecer algún criterio de reparto (costes indirectos de primer nivel-tipo 2).

Con respecto a los del primer tipo (costes de personal y telefónicos) éstos serán asignados en función del tiempo de su utilización, es decir, a su coste laboral o tarifario por minuto se le multiplicará por el número de minutos empleados en realizar cada actividad, y para el cálculo total de la actividad, la anterior cifra será, a su vez, multiplicada por el número de generadores de coste.

En el caso de los costes del segundo tipo (arrendamientos y cánones, primas de seguros, tributos, entre otros), dado que su consumo está muy relacionado con los costes de personal, van a ser asignados a las actividades teniendo en cuenta dicho factor (medido en minutos de personal y no en coste laboral para evitar posibles distorsiones a consecuencia de los diferentes costes laborales existentes según la categoría del empleado), mediante la siguiente proporción:

<u>REGLA PROPORCIONAL</u>		
Costes indirectos de primer-nivel tipo 2 a distribuir		Minutos totales de personal
Costes indirectos de primer nivel-tipo 2 pertenecientes a una actividad (x)		Minutos de personal dedicado a la actividad

Resultado de dicha proporción, la expresión que resuelve la incógnita es la siguiente que se muestra a continuación:

$$\frac{\text{Costes indirectos de primer nivel-} \quad \times \quad \text{Minutos de personal dedicado}}{\text{tipo 2 a distribuir} \quad \quad \quad \text{a la actividad}} \\ \text{-----} \\ \text{Minutos totales de personal}$$

Como ejemplo de esta asignación, se ofrece la correspondiente a la actividad automática de los productos de pasivo y servicios generales «recibir al cliente». El coste a asignar son 1.081,82 euros que suponen los suministros de la sucursal, para lo cual, en primer lugar, es preciso calcular los minutos que el personal de la sucursal dedica a la citada actividad (8.000 minutos, que se obtienen de multiplicar un minuto de trabajo de personal por 8.000 generadores o clientes recibidos, véase **tabla V.1, actividad número 1**). Como último dato de la proporción, es necesario obtener los minutos totales que todo el personal, con independencia de su categoría profesional, dedica a la sucursal. Se supone que estos minutos son 126.720 por persona y, como en esta sucursal trabajan tres empleados, esto supone un total de 380.160 minutos. Dados estos datos, el valor que toman estos costes indirectos es el siguiente que se ofrece a continuación:

$$\frac{1.081,82 \times 8.000}{380.160} = 22,77 \text{ euros}$$

Obtenido el coste indirecto de cada una de las actividades, y siendo los generadores los causantes de dicho coste, para calcular el coste unitario de cada uno de ellos, se procederá a repartir el total de los costes de cada actividad entre el número de generadores que la han causado (véanse **tablas V.1 y V.2**). Con este dato se podrán observar las desviaciones económicas tanto positivas como negativas de las distintas actividades y poder comprobar con ello el grado de eficiencia o ineficiencia con el que se están desarrollando.

Como última fase se realizará la asignación de los costes de las actividades a las familias de productos, efectuándose en función del número de generadores de costes que cada una de estas familias de productos haya consumido en la ejecución de sus actividades (véanse **tablas V.1 y V.2, número de generadores de coste específicos de la familia de productos**).

En esta tabla también se puede observar que, al igual que ocurría con las actividades, también existen generadores de costes que no se pueden relacionar directamente con las familias de productos, apareciendo con ello un segundo nivel para los costes indirectos, que hace necesario utilizar criterios externos al ABC para llevar a cabo su asignación. En el supuesto, los generadores correspondientes a las actividades de evaluación han sido distribuidos de forma igualitaria entre todas las familias de productos, debido a que los conceptos contenidos en las mismas (véanse **tabla V.1, actividades números 30-34** y **tabla V.2, actividades números 42-46**), pueden corresponder de forma simultánea y general a varias de estas familias de productos.

Dentro de esta última fase se podrá obtener el coste total de cada una de las familias de productos mediante la suma de los costes indirectos anteriormente calculados con los costes directos (como pueden ser por ejemplo los formularios, los extractos, los costes de empresas de tasación, entre otros). En este ejemplo, se han supuesto los siguientes costes directos:

• Costes directos de pasivos/servicios generales	7.925,55 euros
• Costes directos de préstamos/créditos	140.080,90 euros

Todo lo expresado anteriormente, y en general todo el procedimiento de asignación, se refleja de una manera esquemática en el **gráfico V.1**. Los costes que se asignan a la sucursal son los pertenecientes a las cadenas de valor (costes de sucursal y de los centros de apoyo, ya que los costes de los proyectos comunes se asignan de una manera directa a los resultados de la entidad considerada como un todo), y para el apoyo al cálculo de dichos costes y como culminación al proceso de planificación se expondrán las **tablas V.1 y V.2**, junto al balance de saldos medios de cada una de estas familias de productos (véanse **tablas V.3 y V.4**).

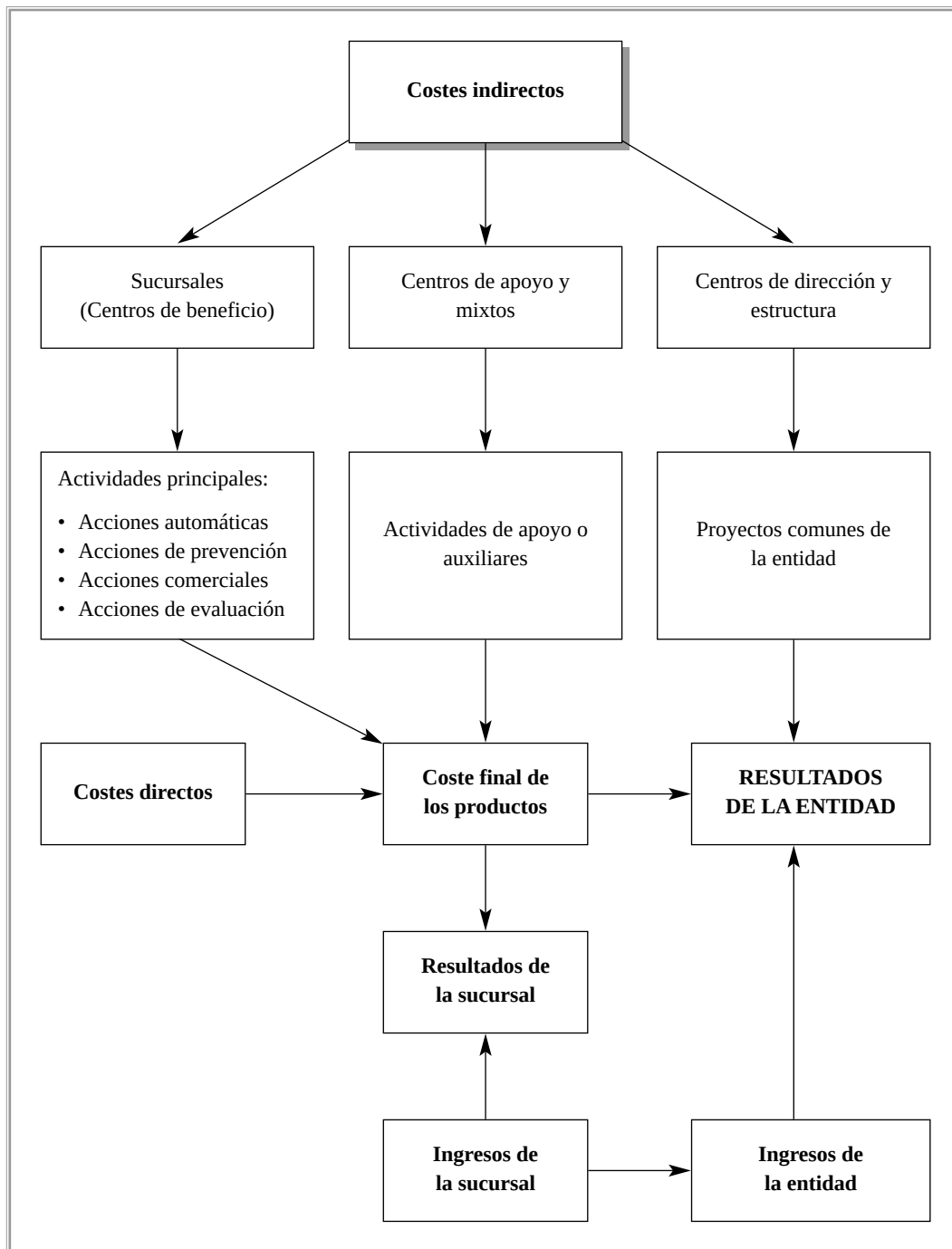
Gráfico V.1. Proceso de asignación de costes.FUENTE: *Elaboración propia.*

TABLA V. 1. Coste total de la familia del producto «pasivos/servicios generales».

A) PRODUCTO: PASIVOS /SERVICIOS GENERALES						
Actividades	Centro de la cadena de valor (tipo de actividad)	Coste total de la actividad	N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos	Coste unitario	N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos	Coste indirecto
1) Recibir al cliente (empleado)	Sucursal (automática)	1.467,63	8.000 Clientes recibidos	0,18345375	8.000	1.467,63
2) Formalizar documentos	Sucursal (automática)	2.898,55	15.800 Documentos formalizados	0,183452531	15.800	2.898,55
3) Cargar en cuenta	Sucursal (automática)	2.201,44	36.000 Cargos realizados	0,06115111	36.000	2.201,44
4) Abonar en cuenta	Sucursal (automática)	550,37	9.000 Abonos realizados	0,06115222	9.000	550,37
5) Expedir extractos para clientes	Sucursal (automática)	1.192,45	6.500 Extractos expedidos	0,183453846	6.500	1.192,45
6) Entregar al centro de administración los documentos	Sucursal (automática)	2.476,62	13.500 Documentos entregados	0,18345333	13.500	2.476,62
7) Controlar y recoger el efectivo al final de la jornada	Sucursal (automática)	242,15	264 Controles efectuados	0,917234848	264	242,15
8) Controlar el cuadro del terminal y el arqueado de caja al final de la jornada	Sucursal (automática)	242,15	264 Controles efectuados	0,917234848	264	242,15
9) Recepcionar documentos	Centro admón. pasivos (automática)	2.859,54	13.500 Documentos recepcionados	0,21181777	13.500	2.859,54
10) Ordenar y controlar los documentos	Centro admón. pasivos (automática)	5.719,08	13.500 Documentos controlados	0,42363555	13.500	5.719,08
11) Enviar documentos (centro de proceso de datos u otros organismos)	Centro admón. pasivos (automática)	2.859,54	13.500 Documentos enviados	0,21181777	13.500	2.859,54
12) Recepcionar documentos	Centro proceso datos (automática)	2.874,55	13.500 Documentos recepcionados	0,212929629	13.500	2.874,55
13) Realizar cargos (clientes/organismos)	Centro proceso datos (automática)	851,73	12.000 Cargos realizados	0,0709775	12.000	851,73

Actividades	Centro de la cadena de valor (tipo de actividad)	Coste total de la actividad	N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos	Coste unitario	N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos	Coste indirecto
14) Realizar abonos (clientes/organismos)	Centro proceso datos (automática)	1.064,65	15.000 Abonos realizados	0,07097666	15.000	1.064,65
15) Expedir extractos para clientes	Centro proceso datos (automática)	1.703,44	8.000 Notificaciones expedidas	0,21293	8.000	1.703,44
16) Recepcionar las peticiones de efectivo	Tesorería (automática)	354,90	510 Recepciones recopiladas	0,695882352	102	70,98
17) Ejecutar y contabilizar la concesión	Tesorería (automática)	354,90	510 Concesiones tramitadas	0,695882352	102	70,98
18) Solicitar el traslado de fondos	Tesorería (automática)	508,16	510 Solicitudes realizadas	0,996392156	102	101,63
19) Realizar la segmentación de la base de clientes	Sucursal (comerciales)	33,02	18 Segmentaciones realizadas	1,83444	3	5,50
20) Revisar cuentas de clientes particulares	Sucursal (comerciales)	550,37	3.000 Revisiones efectuadas	0,18345666	332	60,91
21) Contabilizar las hojas de actividades ⁵	Sucursal (comerciales)	1,11	18 Hojas de actividades	0,061666	3	0,18
22) Asesorar a la clientela en la sucursal	Sucursal (comerciales)	8.730,16	2.400 Explicaciones o asesoramientos efectuados	3,6375666	698	2.539,02
23) Visitar personalmente a los clientes	Sucursal (comerciales)	13.208,61	1.800 Visitas realizadas	7,33811666	512	3.757,12
24) Contactar telefónicamente con clientes	Sucursal (comerciales)	2.562,84	3.840 Comunicaciones mantenidas	0,66740625	1.100	734,15
25) Contabilizar las hojas de actividades	Sucursal (comerciales)	635,89	8.040 Hojas de actividades contabilizadas	0,079090796	2.310	182,70

⁵ Respecto a este tipo de actividades, es preciso exponer que con su identificación se pretende tener en cuenta los recursos que se han dedicado a la introducción de los datos, con el fin efectuar los análisis que se consideren más convenientes. En este aspecto, puede ser interesante comprobar el ahorro de recursos que puede suponer esta forma de captación de la información en relación con los medios que utilizan las entidades en la actualidad para informar acerca de la calidad (reuniones informativas, conferencias, revistas, circulares e informes internos existentes). Como se puede observar, estos medios pueden unir a su mayor coste, el hecho de apartar a los gestores de la sucursal de prestar servicio a sus clientes durante los desplazamientos (reuniones informativas y conferencias) y el de no constituirse en un sistema integrado que permanezca y proporcione continuidad a la sucursal con independencia del personal que preste sus servicios en la misma.

Actividades	Centro de la cadena de valor (tipo de actividad)	Coste total de la actividad	N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos	Coste unitario	N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos	Coste indirecto
26) Recopilar las peticiones de efectivo ⁶	Sucursal (comerciales relacionadas con el mantenimiento de la liquidez)	93,57	510 Peticiones efectuadas	0,183470588	102	18,71
27) Solicitar los fondos a los departamentos centrales (tesorería) ⁶	Sucursal (comerciales relacionadas con el mantenimiento de la liquidez)	340,39	510 Solicitudes realizadas	0,667431372	102	68,08
28) Recepcionar los fondos solicitados ⁶	Sucursal (comerciales relacionadas con el mantenimiento de la liquidez)	93,57	510 Recepciones efectuadas	0,183470588	102	18,71
29) Contabilizar las hojas de actividades ⁶	Sucursal (comerciales relacionadas con el mantenimiento de la liquidez)	31,18	510 Hojas de actividades contabilizadas	0,061137254	102	6,24
30) Analizar resultados	Sucursal (evaluación)	43,83	30 Resultados analizados	1,461	5	7,31
31) Analizar clientes en las reuniones	Sucursal (evaluación)	131,51	90 Clientes analizados	1,461222	15	21,92
32) Analizar rentabilidad de clientes	Sucursal (evaluación)	1.124,00	1.030 Clientes analizados	1,091262136	171	186,61
33) Realizar labores de seguimiento a clientes insatisfechos o defraudados	Sucursal (evaluación)	16,51	90 Seguimientos realizados	0,183444	15	2,75
34) Contabilizar las hojas de las actividades	Sucursal (evaluación)	1,83	30 Hojas de actividades contabilizadas	0,061	5	0,31
COSTE INDIRECTO TOTAL						37.057,70
COSTE DIRECTO						7.925,55
COSTE TOTAL						44.983,25

FUENTE: Elaboración propia.

⁶ Las actividades números 26, 27, 28 y 29 no se incluyen dentro de las actividades automáticas, debido a que la coordinación que requieren los flujos de efectivo para no afectar a la liquidez precisa previamente de unas actividades de planificación y del establecimiento de unas relaciones con la clientela (conocimiento de sus demandas de dinero), que son muy distintas de las actividades automáticas, las cuales pueden ser efectuadas por los propios clientes sin necesidad de acudir a la sucursal.

TABLA V. 2. Coste total de la familia del producto de activo «préstamos/créditos».

D) PRODUCTO DE ACTIVO: PRÉSTAMOS/CRÉDITOS						
Actividades	Centro de la cadena de valor (tipo de actividad)	Coste total de la actividad	N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos	Coste unitario	N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos	Coste indirecto
1) Recibir al cliente (director)	Sucursal (automática)	1.462,30	4.020 Clientes recibidos	0,363756218	4.020	1.462,30
2) Realizar la propuesta (director)	Sucursal (automática)	12.731,48	3.500 Propuestas realizadas	3,637565714	3.500	12.731,48
3) Enviar al centro de análisis los documentos (empleado)	Sucursal (automática)	642,09	3.500 Lotes de documentos enviados por cada cliente	0,183454285	3.500	642,09
4) Recepcionar propuestas y documentos	Centro análisis (automática)	1.206,42	3.500 Lotes de documentos y propuestas recepcionadas	0,3446911428	3.500	1.206,42
5) Analizar documentos (con programa de ordenador)	Centro análisis (automática)	12.064,16	3.500 Lotes de documentos y propuestas analizadas	3,446902857	3.500	12.064,16
6) Contrastar información del cliente en registros de impagados	Centro análisis (automática)	3.464,60	3.500 Llamadas a los registros	0,989885714	3.500	3.464,60
7) Gestionar con empresa de tasación (caso de aceptación)	Centro análisis (automática)	1.484,83	3.000 Gestiones con las empresas de tasación	0,49494333	3.000	1.484,83
8) Enviar documentos no aceptados a las sucursales	Centro análisis (automática)	172,35	500 Desestimaciones efectuadas	0,3447	500	172,35
9) Abonar importe en cuenta de cliente aceptado	Centro análisis (automática)	344,69	3.000 Abonos realizados	0,11489666	3.000	344,69
10) Expedir aviso de vencimiento de cuotas a clientes	Centro proceso datos (automática)	3.832,73	18.000 Avisos enviados	0,212929444	18.000	3.832,73
11) Expedir recibo o justificante de pago de clientes	Centro proceso datos (automática)	3.832,73	18.000 Justificantes enviados	0,212929444	18.000	3.832,73
12) Cargar en cuenta las cuotas a vencimiento	Centro proceso datos (automática)	1.277,57	18.000 Cargos realizados	0,070976111	18.000	1.277,57
13) Recepcionar las peticiones de efectivo	Tesorería (automática)	354,90	510 Recepciones recopiladas	0,695882352	102	70,98

Actividades	Centro de la cadena de valor (tipo de actividad)	Coste total de la actividad	N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos	Coste unitario	N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos	Coste indirecto
14) Ejecutar y contabilizar la concesión	Tesorería (automática)	354,90	510 Concesiones tramitadas	0,695882352	102	70,98
15) Solicitar el traslado de fondos	Tesorería (automática)	508,16	510 Solicitudes realizadas	0,996392156	102	101,63
16) Poner en común toda la documentación relativa al producto	Sucursal (prevención)	361,69	33 Puestas en común realizadas	10,96030303	7	76,72
17) Señalar a los empleados los errores operativos más frecuentes	Sucursal (prevención)	26,30	18 Tipos de errores señalados	1,46111	4	5,84
18) Identificar y otorgar cometidos a la persona responsable del producto (formación, comercialización, por ejemplo)	Sucursal (prevención)	29,54	18 Identificaciones efectuadas	1,64111	4	6,56
19) Contabilizar hojas de actividades	Sucursal (prevención)	2,01	33 Hojas de actividades contabilizadas	0,06090909	7	0,43
20) Estudiar folleto explicativo	Sucursal (prevención)	49,53	18 Estudios realizados	2,751666	5	13,76
21) Explicar productos a los demás componentes de la sucursal	Sucursal (prevención)	66,03	18 Explicaciones efectuadas	3,668333	5	18,34
22) Contabilizar hojas de actividades	Sucursal (prevención)	1,11	18 Hojas de actividades contabilizadas	0,061666	5	0,31
23) Realizar la segmentación de la base de clientes	Sucursal (comerciales)	33,02	18 Segmentaciones	1,83444	4	7,34
24) Revisar cuentas de clientes	Sucursal (comerciales)	550,37	3.000 Revisiones efectuadas	0,18345666	665	122,00
25) Contabilizar hojas de actividades	Sucursal (comerciales)	1,11	18 Hojas de actividades	0,061666	4	0,25
26) Recopilar las peticiones de efectivo	Sucursal (comerciales)	93,57	510 Peticiones efectuadas	0,183470588	102	18,71

Actividades	Centro de la cadena de valor (tipo de actividad)	Coste total de la actividad	N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos	Coste unitario	N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos	Coste indirecto
27) Solicitar los fondos a los departamentos centrales (tesorería)	Sucursal (comerciales)	340,39	510 Solicitudes realizadas	0,667431372	102	68,08
28) Recepcionar los fondos solicitados	Sucursal (comerciales)	93,57	510 Recepciones efectuadas	0,183470588	102	18,71
29) Contabilizar hojas de actividades	Sucursal (comerciales)	31,18	510 Hojas de actividades contabilizadas	0,061137254	102	6,24
30) Asesorar al cliente (director)	Sucursal (comerciales)	4.365,08	1.200 Clientes recibidos	3,6375666	1.000	3.637,57
31) Analizar documentos (con programa de ordenador)	Sucursal (comerciales)	4.365,08	1.200 Lotes de documentos y propuestas analizadas	3,63756	1.000	3.637,57
32) Contrastar información del cliente en registro de impagados (empleado)	Sucursal (comerciales)	800,91	1.200 Llamadas a los registros	0,667425	1.000	667,43
33) Gestionar con empresa de tasación (caso de aceptación)	Sucursal (comerciales)	400,43	1.200 Gestiones con las empresas de tasación	0,333691666	1.000	333,69
34) Abonar importe en cuenta de cliente (caso de aceptación del préstamo/crédito). Ordenar a asesora jurídica la realización del clausulado y cargar comisión en cuenta del cliente (avales)	Sucursal (comerciales)	188,60	3.084 Abonos/órdenes y cargos realizados	0,061154345	2.784	170,25
35) Contabilizar hojas de actividades	Sucursal (comerciales)	73,38	1.200 Hojas de actividades contabilizadas	0,06115	1.000	61,15
36) Realizar tres llamadas telefónicas (empleado)	Sucursal (comerciales relacionadas con la recuperación de activos)	300,34	150 Comunicaciones mantenidas	2,0022666	135	270,31
37) Enviar primera carta	Sucursal (comerciales relacionadas con la recuperación de activos)	55,04	150 Envíos realizados	0,3669333	135	49,54

Actividades	Centro de la cadena de valor (tipo de actividad)	Coste total de la actividad	N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos	Coste unitario	N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos	Coste indirecto
38) Enviar segunda carta	Sucursal (comerciales relacionadas con la recuperación de activos)	55,04	150 Envíos realizados	0,3669333	135	49,54
39) Enviar un fax	Sucursal (comerciales relacionadas con la recuperación de activos)	55,04	150 Envíos realizados	0,3669333	135	49,54
40) Contabilizar las provisiones por insolvencias	Sucursal (comerciales relacionadas con la recuperación de activos)	0,91	15 Clientes morosos	0,060606	15	0,91
41) Contabilizar hojas de actividades	Sucursal (comerciales relacionadas con la recuperación de activos)	9,16	150 Hojas de actividades	0,0610666	135	8,24
42) Analizar resultados	Sucursal (comerciales)	43,83	30 Resultados analizados	1,461	5	7,31
43) Analizar clientes en las reuniones	Sucursal (comerciales)	131,51	90 Clientes analizados	1,461222	15	21,92
44) Analizar rentabilidad de clientes	Sucursal (comerciales)	1.124,00	1.030 Clientes analizados	1,091262136	175	190,97
45) Realizar labores de seguimiento a clientes	Sucursal (comerciales)	16,51	90 Seguimientos realizados	0,183444	15	2,75
46) Contabilizar hojas de actividades	Sucursal (comerciales)	1,83	30 Hojas de actividades contabilizadas	0,061	5	0,31
COSTE INDIRECTO TOTAL						52.281,83
COSTE DIRECTO						140.080,90
COSTE TOTAL						192.362,73

FUENTE: Elaboración propia.

TABLA V.3. Balance de saldos medios presupuestado para el producto «pasivos/servicios generales».

Conceptos	Saldo medio	Tipo de interés medio	Coste financiero	Coste de explotación directo	Coste de explotación indirecto	Costes totales
Pasivos sin remuneración	324.546,54	Sin remuneración 3,5%				
Pasivos con remuneración	7.152.044,04		250.321,54			
Total pasivo	7.476.590,58		250.321,54	7.925,55	37.057,70	295.304,79
Coeficientes (2%)	149.531,81					
Diferencia (Pasivos captados-coeficientes)	7.327.058,77					
Recaudaciones de seguros sociales	2.504.217,10					
Recaudaciones de impuestos	1.878.162,83					
Total recursos captados disponibles	11.709.438,7		250.321,54	7.925,55	37.057,70	295.304,79

FUENTE: *Elaboración propia.***TABLA V.4. Balance de saldos medios presupuestado para el producto de activo «préstamos/créditos».**

Conceptos	Saldo medio	Tipo de interés medio	Ingreso financiero	Coste de explotación directo	Coste de explotación indirecto	Costes totales	Valor
Préstamos/Créditos	8.113.663,41	7%	567.956,44	140.080,90	52.281,83	192.362,73	375.593,71
Ajuste mercado interbancario	3.595.775,30	4,75%	170.799,33				
Total recursos invertidos .	11.709.438,70		738.755,77	140.080,90	52.281,83	192.362,73	546.393,04

FUENTE: *Elaboración propia.*

Para finalizar, se pueden extraer una serie de importantes conclusiones de los datos obtenidos:

- En primer lugar, los sistemas de información basados en las actividades eliminan el «efecto **subvención** de los costes indirectos» de unas familias de productos hacia otras, propio de los modelos tradicionales de asignación de costes. Para poner de manifiesto esta cuestión, se va a comparar la distinta asignación resultante entre las dos familias de productos analizadas en el supuesto (véanse **tablas V.3 y V.4**).

Como se expuso anteriormente, los modelos tradicionales asignan sus costes indirectos en función de un único elemento de medida o unidad de obra. En esta demostración, esta unidad de obra puede ser tanto el volumen de producción (volumen de fondos obtenidos o invertidos en cada una de las familias de productos comparadas) como el número de productos distribuidos de cada una de estas familias.

Con relación a la unidad de obra «volumen de producción», se ha de decir que mientras los sistemas de información basados en las actividades asignan unos costes de explotación al producto «pasivos/servicios generales» que no alcanza los cuarenta y cinco mil euros y de algo más de ciento noventa y dos mil euros para el producto de activo «préstamos/créditos», el volumen de fondos obtenidos («pasivos/servicios generales» captados por un valor cercano a los doce millones de euros, véase **tabla V.3**) es superior al volumen de fondos invertidos (préstamos/créditos por valor de algo más de ocho millones de euros, véase igualmente la **tabla V.4**), lo que manifiesta que esta forma de asignación basada en la citada unidad de obra está provocando en este caso, y puede hacerlo también en los demás, una subvención de los costes indirectos de aquellos productos de mayor volumen («pasivos/servicios generales») en favor de los de menor volumen («préstamos/créditos»), con independencia del consumo más real de costes puesto de manifiesto mediante el modelo ABC.

La misma conclusión se puede obtener si en lugar de utilizar como unidad de obra «el volumen de producción» se utiliza «el número de productos distribuidos». En este caso, para el producto «pasivos/servicios generales» la citada unidad de obra podría venir dada por un generador de costes como los documentos entregados al centro administrativo de pasivos (cuyo número son 13.500, véase **tabla V.1, actividad número 6**). Por lo que respecta a los productos de activo, la unidad de obra podría identificarse con el generador de costes «propuestas realizadas» (3.500 como se puede observar en la **tabla V.2, actividad número 2**). Al igual que para el volumen de producción, con esta unidad de obra también se produciría la subvención de costes indirectos, ya que se han distribuido más productos de pasivo que de activo, aun cuando como pone de manifiesto el modelo ABC el consumo de costes sea muy superior en el caso de estos últimos.

- En segundo lugar, aun siendo importante contar con un sistema que asigne los costes de la manera más exacta posible, esto no resulta suficiente a la hora de planificar las acciones relacionadas con la mejora y el control de la calidad, ya que dicha asignación sólo proporcionaría información acerca de los costes, de los márgenes y de los resultados, pero en ningún caso del camino necesario para obtenerlos. Por esta razón, el sistema de planificación propuesto incide sobre dicho camino aportando una clasificación de actividades relacionadas con la calidad que muestran de una manera clara cómo se pueden conseguir los objetivos establecidos.
- En tercer lugar, al hilo de lo anterior se puede observar cómo los sistemas de planificación basados en las actividades mejoran los modelos tradicionales de planificación, ya que los mismos, al estar basados en los presupuestos de costes por naturaleza, no permiten percibir con facilidad ni lo que prevé hacer la entidad ni el modo de hacerlo.

- En cuarto lugar, la relación entre la calidad y los resultados a obtener no se encuentra dispersa entre una serie de indicadores, por lo que, con la adopción de estos sistemas de información, se puede sistematizar un plan de calidad, que permita observar los resultados de la misma con una mayor nitidez que con el uso de modelos como el EFQM o el *Balanced Scorecard*.
- En quinto y último lugar, el doble movimiento planificador de estos sistemas (servicios centrales-sucursal) limita la carga burocrática (por ejemplo, creación de manuales) propia de las normas ISO, debido a que en el sistema de información ya se encuentran establecidos todos los procesos de la entidad, así como la demostración de la capacidad de los mismos para alcanzar los resultados planificados, y todo ello, además, con el beneficio de que dentro de las aplicaciones informáticas de la entidad va a permanecer un conocimiento que puede ser utilizado por cualquier nuevo empleado que sea contratado por la misma.

2. Integración del control de la calidad en los resultados de la sucursal.

Una vez efectuada la planificación del ejercicio anual, se podrán observar seguidamente las diferentes desviaciones económicas y técnicas que pudieran surgir, así como los costes de subactividad, de oportunidad y las posibles ganancias de eficiencia y de valor que pudiera obtener la sucursal de la ejecución de sus actividades cualitativas. Para ello, se hace preciso observar los cambios que, sobre el balance, ha producido la gestión financiera diaria durante el ejercicio anual. Dichos cambios son los siguientes que se exponen a continuación:

1.º Uno de los objetivos de la sucursal es desplazar a sus clientes del producto «pasivos/servicios generales» hacia otros canales de distribución alternativos como la banca telefónica o la banca por Internet, dado su menor coste para la entidad y la mayor calidad que ofrece para los clientes. Durante el ejercicio anual, esta sucursal mediante sus acciones cualitativas (véase **tabla V.1, actividades números 19-34**) ha logrado rebajar a la mitad el número de generadores de costes que consume de la mayor parte de sus actividades automáticas en este tipo de producto (recuérdese **tabla V.1, actividades números 1-18**). Este hecho, que se pone de manifiesto en la **tabla V.5** junto al total del coste ahorrado, permite que en la sucursal se ahorre tiempo (véase **tabla V.6**), que ha podido ser dedicado en la distribución de productos con un mayor valor añadido (véase **tabla V.7**).

2.º Concretamente, los dos empleados han utilizado este tiempo en analizar productos de activo (préstamos/créditos de menor importe a los analizados por el director), de tal manera que asumen esta responsabilidad concediendo uno de los empleados 620 y el otro 619, con arreglo al estándar observado en la **tabla V.7** para este tipo de productos de activo.

TABLA V.5. Reducción de generadores de costes en el producto «pasivos/servicios generales».

Actividades	Centro de la cadena de valor	Coste unitario del generador	N.º de generadores ahorrados	Coste indirecto ahorrado
Recibir al cliente (empleado) ..	Sucursal	0,18345375	4.000	733,82
Formalizar documentos	Sucursal	0,183452531	7.900	1.449,27
Cargar en cuenta	Sucursal	0,06115111	18.000	1.100,72
Abonar en cuenta	Sucursal	0,06115222	4.500	275,18
Expedir extractos para clientes .	Sucursal	0,183453846	3.250	596,22
Entregar al centro de admón. los documentos	Sucursal	0,18345333	6.750	1.238,31
Recepcionar documentos	Centro admón. pasivos	0,21181777	6.750	1.429,77
Ordenar y controlar los documentos	Centro admón. pasivos	0,42363555	6.750	2.859,54
Enviar documentos	Centro admón. pasivos	0,21181777	6.750	1.429,77
Recepcionar documentos	C.P.D.	0,212929629	6.750	1.437,27
Realizar cargos	C.P.D.	0,0709775	6.000	425,87
Realizar abonos	C.P.D.	0,07097666	7.500	532,32
Expedir extractos para clientes .	C.P.D.	0,21293	4.000	851,72
Total coste ahorrado				14.359,78

FUENTE: *Elaboración propia.***TABLA V.6. Tiempo ahorrado en la sucursal por el traslado de clientes hacia otros canales de distribución alternativos.**

Actividades	Costes indirectos	N.º de generadores ahorrados	Nº de minutos ahorrados
Recibir al cliente (empleado)	1 minuto de trabajo de personal (empleado)	4.000	4.000
Formalizar documentos	1 minuto de trabajo de personal (empleado)	7.900	7.900
Cargar en cuenta	20 segundos de trabajo de personal (empleado)	18.000	6.000
Abonar en cuenta	20 segundos de trabajo de personal (empleado)	4.500	1.500
Expedir extractos para clientes	1 minuto de trabajo de personal (empleado)	3.250	3.250
Entregar al centro de admón. los documentos	1 minuto de trabajo de personal (empleado)	6.750	6.750
Total de minutos ahorrados			29.400

FUENTE: *Elaboración propia.*

TABLA V.7. Actividades con valor añadido (producto de activo «préstamos/créditos») desarrolladas por los empleados en el tiempo ahorrado.

Actividades	Costes indirectos primer nivel-tipo 1	N.º de generadores utilizados	N.º de minutos utilizados
Asesorar al cliente (empleado)	10 minutos de trabajo de personal (empleado)	1.239 (620 por un empleado y 619 por el otro)	12.390
Analizar documentos	10 minutos de trabajo de personal (empleado)	1.239	12.390
Contrastar información del cliente en registro de impagados	2 minutos de trabajo de personal (empleado)		
	1 llamada telefónica a los registros de 2 minutos	1.239	2.478
Gestionar con empresa de tasación	1 minuto de trabajo de personal (empleado)		
	1 llamada telefónica de 1 minuto	1.239	1.239
Cargar o abonar en cuenta al cliente	20 segundos de trabajo de personal (empleado)	1.239	413
Contabilizar las hojas de actividades	20 segundos de trabajo de personal (empleado)	1.239	413
Total de minutos ahorrados			29.323

FUENTE: *Elaboración propia.*

De los valores presentados por esta tabla se pueden obtener los costes estándares tanto en el apartado laboral como en el apartado telefónico, dichos costes son los siguientes que se exponen a continuación:

- **Coste laboral** = 29.323 minutos $\times$ 0,150252998 euros (coste laboral por minuto de los empleados) = 4.405,87 euros
- **Coste telefónico** = 1.239 generadores $\times$ 3 minutos $\times$ 0,150253026 euros (tarifa telefónica) = 558,49 euros

Pero en la realidad de la distribución de este producto, se han producido una serie de cambios como los que se pondrán de manifiesto seguidamente.

Desviaciones económicas y técnicas producidas en la sucursal

En primer lugar, el empleado que ha concedido 619 «préstamos/créditos» ha necesitado por término medio dos minutos menos en realizar la actividad «analizar documentos», lo que ha permitido tanto un ahorro en los costes laborales por valor de 186,01 euros (2 minutos ahorrados $\times$ 619 generadores $\times$ 0,150252998 euros de coste laboral) como un ahorro en el tiempo de ejecución de

esta tarea (1.238 minutos). A su vez, este hecho ha traído para estas actividades un ahorro en todos los costes indirectos de primer nivel-tipo 2 (suministros, seguros, tributos, entre otros) a consecuencia de ese menor tiempo trabajado. Para calcular este ahorro, se hace necesario acudir a la proporción expuesta anteriormente en la fase de obtención del coste indirecto de cada actividad, teniendo en cuenta que ahora se pretende calcular el coste ahorrado en el conjunto de los costes indirectos de primer nivel-tipo 2 (se supone una cantidad de 12.621,25 euros para la suma de todos ellos). Con dicha proporción el ahorro de costes por este concepto es el siguiente:

$$\frac{12.621,25 \times 1.238}{380.160} = 41,10 \text{ euros}$$

Este coste ahorrado unido a los 186,01 euros por motivos laborales hace que las **desviaciones económicas** de la sucursal sean positivas y alcancen un valor de **227,11** euros.

En segundo lugar, este mismo empleado ha cometido 6 errores, tras los cuales ha actuado de acuerdo con la siguiente tabla de actividades:

TABLA V.8. Actividades desarrolladas por el empleado para gestionar sus errores en el producto de activo «préstamos/créditos».

Actividades	Costes indirectos	Generadores de costes
Atender la queja del cliente	1 minuto de trabajo de personal	6 recepciones al cliente
Comunicar el error al centro de análisis	1 minuto de trabajo de personal 1 llamada telefónica de 1 minuto	6 comunicaciones telefónicas
Confirmar la subsanación del error en el centro de análisis	1 minuto de trabajo de personal 1 llamada telefónica de 1 minuto	6 confirmaciones
Asegurar al cliente la subsanación de la operación	1 minuto de trabajo de personal 1 llamada telefónica de 1 minuto	6 llamadas al cliente
Contabilizar las hojas de actividades	20 segundos de trabajo de personal	6 hojas de actividades

FUENTE: *Elaboración propia.*

El total de estos costes va a proporcionar el conjunto de las desviaciones técnicas de la sucursal, y para su cálculo se recurre a lo observado en el caso anterior para las desviaciones económicas:

Coste laboral = 4 minutos 20 segundos $\times$ 6 errores $\times$ 0,150252998 euros (coste laboral por minuto de los empleados) = 3,91 euros.

Coste telefónico = 6 errores $\times$ 3 minutos de llamadas telefónicas por errores $\times$ 0,150253026 euros (tarifa telefónica) = 2,70 euros.

$$\bullet \text{ Costes indirectos de primer nivel-tipo 2} = \frac{12.621,25 \times 26^7}{380.160} = 0,86 \text{ euros}$$

El conjunto de estos costes permite obtener una **desviación técnica negativa** que alcanza una cantidad de **7,47** euros. En relación con esta desviación, únicamente exponer que la misma no alcanza una cantidad importante en relación con el volumen de costes de explotación previstos (véanse **tablas V.3 y V.4**).

Costes de subactividad de la sucursal

Una vez identificadas las únicas desviaciones de costes en la sucursal, y dado que el resto de los productos se han distribuido conforme a lo previsto, es preciso destacar si han existido **costes de subactividad**. Estos costes han sido definidos por SERRA (1996), como aquellos relativos a los factores de producción no aplicados (al menos no totalmente) al proceso productivo, como consecuencia del bajo nivel de actividad existente en la empresa y cuya causa se encuentra en la existencia de factores fijos contratados de acuerdo con unos planes de producción, los cuales no están siendo aprovechados en su totalidad debido a que la actividad desarrollada en la actualidad no alcanza la máxima actividad (capacidad de producción).

Como se recuerda, la ganancia de tiempo en el producto «pasivos/servicios generales» (**tabla V.6**) ha sido de 29.400 minutos, siendo utilizada por los dos empleados de la entidad para distribuir productos de activo «préstamos/créditos» de la siguiente manera que se expone en el **cuadro V.1**:

CUADRO V.1. TRABAJO ACTIVO REAL DE LOS DOS EMPLEADOS EN LOS PRODUCTOS DE ACTIVO

Tiempo estándar (Tabla V.7)	+ 29.323 minutos
Desviación económica	– 1.238 minutos
Desviación técnica	+ 26 minutos
Total trabajo activo	28.111 minutos

FUENTE: *Elaboración propia.*

⁷ Estos 26 minutos provienen del producto entre los 4 minutos y 20 segundos que se tarda en resolver un error y el número de errores surgidos (concretamente en este caso 6, véase **tabla V.8**).

Para completar los estándares de tiempos, restan por ser registrados en el sistema de información 1.289 minutos, que es justamente la diferencia que existe entre el tiempo ahorrado en el producto «pasivos/servicios generales» (29.400 minutos, **tabla V.6**) y el tiempo utilizado por los empleados en la distribución de los productos de activo «préstamos/créditos» (28.111 minutos, véase **cuadro V.1**). Posteriormente, se ha conocido mediante el sistema que este tiempo no ha sido registrado por el empleado responsable de las desviaciones anteriores, lo que provoca que este hecho, unido al de las propias desviaciones, haga aconsejable investigar las posibles causas que pueden llevar a que este empleado no rinda al nivel deseado. En el caso de los errores cometidos éstos podrían deberse a una falta de formación en algún aspecto, que conviene solucionar para no reducir el nivel de calidad que presta la sucursal a sus clientes. Por lo que respecta a los costes de subactividad, resulta necesario indagar acerca de si el tiempo que falta por ser registrado es consecuencia de la falta de conocimiento del funcionamiento del sistema en este aspecto o realmente obedece a una falta de motivación del empleado para realizar actividades que aporten valor a la sucursal.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, para obtener los costes de subactividad completos, se deben realizar idénticos cálculos a los efectuados anteriormente en el caso de las desviaciones, cuya suma final proporciona unos **costes de subactividad de 236,47 euros**, como se observa a continuación:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Coste laboral = 1.289 minutos $\times$ 0,150252998 euros (coste laboral por minuto de los empleados) = 193,68 euros |
| <ul style="list-style-type: none"> • Costes indirectos de primer nivel-tipo 2 = $\frac{12.621,25 \times 1.289}{380.160} = 42,79$ euros |

Costes de oportunidad de la sucursal

Estos costes pueden ser definidos como aquellos ingresos no generados por la toma de una determinada decisión o la elección de una alternativa como forma de realizar el proceso productivo (ORTEGA, 1999), facilitándose en gran medida el cálculo de éstos mediante la utilización de los sistemas de información que se están proponiendo. En el caso de la sucursal analizada, se va a suponer que las actividades que ella considera prescindibles dentro de su proceso productivo (se podrían realizar por el cliente desde otros canales de distribución alternativos) son todas las correspondientes a las acciones automáticas del producto «pasivos/servicios generales» que se exponen en la **tabla V.9**.

TABLA V.9. Actividades susceptibles de ser eliminadas mediante la utilización de otros canales alternativos de distribución.

PRODUCTO: PASIVOS/SERVICIOS GENERALES						
Actividades	Centro de la cadena de valor	Coste total de la actividad	N.º de generadores de coste totales de todas las familias de productos	Coste unitario	N.º de generadores de coste específicos de la familia de productos	Coste indirecto
Recibir al cliente (empleado)	Sucursal	1.467,63	8.000	0,18345375	8.000	1.467,63
Formalizar documentos	Sucursal	2.898,55	15.800	0,183452531	15.800	2.898,55
Cargar en cuenta	Sucursal	2.201,44	36.000	0,06115111	36.000	2.201,44
Abonar en cuenta	Sucursal	550,37	9.000	0,06115222	9.000	550,37
Expedir extractos para clientes	Sucursal	1.192,45	6.500	0,183453846	6.500	1.192,45
Entregar al centro de administración los documentos	Sucursal	2.476,62	13.500	0,18345333	13.500	2.476,62
Recepcionar documentos	Centro admón. pasivos	2.859,54	13.500	0,21181777	13.500	2.859,54
Ordenar y controlar los documentos	Centro admón. pasivos	5.719,08	13.500	0,42363555	13.500	5.719,08
Enviar documentos	Centro admón. pasivos	2.859,54	13.500	0,21181777	13.500	2.859,54
Recepcionar documentos	C.P.D.	2.874,55	13.500	0,212929629	13.500	2.874,55
COSTE TOTAL						25.099,77

FUENTE: *Elaboración propia.*

Como se puede advertir en dicha tabla, el uso intensivo de canales de distribución alternativos a la sucursal bancaria podría hacer que la existencia de un departamento como el centro administrativo de pasivos no ofreciera ningún tipo de valor para la entidad. Este hecho, enmarcado den-

tro de **un proyecto de reingeniería de procesos**, debería provocar el traslado de los recursos de estos centros hacia actividades que ofrecieran un mayor valor para el producto que se distribuye en las sucursales (labores de asesoramiento, análisis de productos de activos, entre otras posibles a desarrollar).

Retomando el cálculo de los costes de oportunidad previstos en esta sucursal, el mismo podría tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- En primer lugar, con las acciones comerciales a emprender (recuérdese **tabla V.1, actividades números 19-25**) se tiene previsto traspasar como mínimo a 300 nuevos clientes que realizan sus operaciones en la sucursal hacia el producto tarjetas (utilización de cajeros automáticos). Mientras no se produzca el citado traslado, este hecho supondrá un coste de oportunidad para la sucursal, debido a que los citados clientes están provocando un ingreso no generado en concepto de comisiones de 3.966 euros (resultantes del producto de los 300 nuevos clientes por una comisión supuesta de 13,22 euros).
- En segundo lugar, con todo el ahorro de costes (25.099,77 euros) que supondría la eliminación de las actividades por la utilización de otros canales de distribución alternativos (véase **tabla V.9**), se podrían realizar acciones comerciales en otras familias de productos con mayor valor añadido. En este caso, esta familia podría ser, por ejemplo, la de los fondos de inversión, la cual puede ofrecerse como una buena base de comparación para obtener los costes de oportunidad, debido a que junto a sus menores comisiones (si el cálculo se basara en otras familias de productos los ingresos no generados o costes de oportunidad alcanzarían una cifra todavía mayor debido al peso de sus mayores precios o comisiones) se podría unir una identidad en el consumo de recursos indirectos. Teniendo en cuenta esto, se podría suponer para los fondos de inversión totales que distribuye esta sucursal unos ingresos de 209.152,11 euros y unos costes de 36.165,70 euros, muy similares a los 37.057,70 (véase **tabla V.3**) del producto «pasivos/servicios generales», datos que permitirían establecer una proporción como la que se muestra seguidamente, en la que se podrían fijar los ingresos no generados por seguir realizando las citadas actividades sin valor añadido.

REGLA PROPORCIONAL			
Costes indirectos de Fondos de inversión	-----	Costes indirectos ahorrados en el producto «pasivos» (tabla V.9)	
36.165,70		25.099,77	
Ingresos de fondos de inversión	-----	Ingresos no generados o coste de oportunidad por este concepto	X
209.152,21			

$$X = 145.156,11$$

Con estos dos conceptos, el coste de oportunidad o ingreso no generado alcanzaría un valor para esta sucursal de:

$$\bullet \text{ Coste de oportunidad previsto total} = 3.966 + 145.156,11 = 149.122,11 \text{ euros}$$

Durante el ejercicio, se va a suponer que las acciones comerciales emprendidas han permitido tanto la consecución de los 300 nuevos clientes fijados para las tarjetas como la reducción, puesta de manifiesto anteriormente, a la mitad del número de generadores de costes del producto «pasivos/servicios generales». Estos dos hechos hacen que el **coste de oportunidad** real quede reducido a la cantidad de **72.578,06** euros, una vez se han eliminado los previstos para las tarjetas (obtención de los citados ingresos por la captación de los 300 nuevos clientes de este producto) y reducido a la mitad los derivados de la anterior proporción (145.156,11 euros por eliminación de la mitad de los generadores de costes). Esta cantidad viene a indicar la importante mejora que todavía queda por hacer en el terreno comercial para que los clientes de pasivo realicen sus operaciones mediante otros canales de distribución.

Ganancias de eficiencia y de valor en la sucursal

Por lo que respecta a los costes indirectos de los departamentos, parece claro que, al haberse reducido a la mitad el número de generadores en el centro de administración de pasivos, los costes asignados a esta sucursal por dicho centro se reduzcan en dicha cantidad. Como se expuso anteriormente, si este tipo de centros ofrece escaso valor para la entidad en su conjunto, es necesario que la misma se replantee el traslado de sus recursos hacia actividades con un mayor valor añadido.

El otro centro afectado es el centro de proceso de datos, el cual, por un lado y con el mismo motivo que el centro anterior, reduce sus costes por el producto «pasivos/servicios generales» a la mitad y, por el otro, a consecuencia del mayor número de productos de activo distribuidos, aumenta sus costes. En este aspecto, se supone que, ante el citado incremento en los productos de activo distribuidos, ha sido necesario que el centro de proceso de datos incremente sus generadores de costes en 310 nuevos generadores por los conceptos de «avisos enviados», «justificantes enviados» y «cargos realizados», que serán asignados a esta sucursal (véase **tabla V.2, actividades números 10-12**). Todas estas actuaciones provocan un cambio en los costes indirectos totales de este centro, los cuales quedan reflejados en el **cuadro V.2**.

La **reducción de costes** en estos centros unida al crecimiento de los ingresos por la concesión de un mayor número de «préstamos/créditos» mejora de manera inequívoca las ratios de eficiencia que presente la sucursal por lo que este hecho da prueba del potencial que poseen los sistemas de información basados en las actividades de cara a la obtención y demostración de las ganancias de eficiencia obtenidas en las entidades financieras.

CUADRO V.2. COSTES INDIRECTOS DEFINITIVOS DEL CENTRO DE PROCESO DE DATOS

• Pasivos/servicios generales (reducción a la mitad de sus generadores de costes, véase tabla V.1, actividades 12-15)	+ 3.247,19 euros
• Activos previstos (véase tabla V.2, actividades números 10-12)	+ 8.943,03 euros
• Activos superiores a los previstos (aumento proporcional por 310 nuevos generadores de coste, véase tabla V.2, actividades números 10-12)	+ 154,02 euros
Total costes del centro de proceso de datos	12.344,24 euros

FUENTE: *Elaboración propia.*

En lo concerniente al análisis de valor en la sucursal, se puede comprobar cómo los costes de explotación del producto «pasivos/servicios generales» se reducen en una cantidad de **18.322,55** euros (**tablas V.3 y V.10**). Esto es debido, como se recuerda, al desplazamiento que se ha producido en los clientes de este tipo de productos desde la sucursal hacia otros canales de distribución alternativos, lo cual provoca que la sucursal aumente su valor por el lado de reducir estos costes.

Por lo que respecta a la familia de productos de activo «préstamos/créditos», se hace necesario poner de manifiesto que el tiempo ahorrado por el traslado de clientes ha permitido que los dos empleados puedan dedicarse a estas labores más productivas, lo cual ha ayudado para que el valor de la sucursal en esta familia de productos alcance la cantidad de **574.181,26** euros, superior a la prevista inicialmente (**tablas V.4 y V.11**).

Como se ha podido comprobar a lo largo de la exposición del supuesto, resulta sencillo encontrar una relación directa entre la calidad que se presta en la sucursal y los resultados que se obtienen, si se tiene en cuenta que la puesta en marcha de unas acciones relativas a la calidad (asesorar, visitar y contactar telefónicamente con los clientes, véase **tabla V.1, actividades números 22-24**, correspondientes a la familia del producto «pasivos/servicios generales») ha dado paso, en primer lugar, a que algunos clientes comiencen a realizar sus operaciones mediante el uso de otros canales de distribución más económicos para la entidad, lo que ha permitido, como se ha observado anteriormente, que se pueda reducir el coste del producto «pasivos/servicios generales» en **18.322,55** euros (**tablas V.3 y V.10**).

En segundo lugar, estas acciones han permitido que los empleados obtengan más tiempo para realizar actividades de mayor valor añadido (véase acciones comerciales de la **tabla V.7**), y que, a su vez, los clientes de productos de activo puedan gestionar más rápidamente sus créditos y préstamos, incrementándose por ello el valor de la sucursal en **574.181,26** euros (**tabla I.11**), como se expuso anteriormente.

A modo de conclusión de este epígrafe, se puede decir que los sistemas de información basados en las actividades sistematizan de una manera sencilla un plan que, basado en la clasificación de las actividades relacionadas con la calidad y en la medición de sus costes, muestra el camino para incrementar los resultados de la sucursal, dando el apoyo necesario para la toma de decisiones por parte de los gestores y para facilitar un control que permita observar nítidamente las posibles desviaciones que dificulten la obtención de unos mejores resultados.

La información contenida en estos sistemas está en la línea de la que tienen que proporcionar las entidades sólidas del futuro. Si éstas son capaces de demostrar la manera en que previenen y corrigen sus deficiencias en la calidad de servicio mediante la coordinación de toda la organización, la formación y motivación de su personal y la conversión de sus errores en nuevas acciones comerciales que traten de fidelizar al cliente, poniendo de manifiesto, a su vez, la productividad de sus métodos en lo que al traslado de canal de sus clientes se refiere, y todo ello, reflejado en relación directa con los resultados obtenidos, estarán no sólo cumpliendo esa mayor transparencia informativa que les ha exigido recientemente la Comisión Aldama, sino que estarán recibiendo el reconocimiento de los mercados de capitales, como concluyeron los estudios de Pricewaterhousecoopers expuestos anteriormente.

TABLA V.10. Balance de saldos medios definitivo para la familia del producto «pasivos/servicios generales».

Conceptos	Saldo medio	Tipo de interés medio	Coste financiero	Coste de explotación directo	Coste de explotación indirecto	Costes totales
Pasivos sin remuneración	324.546,54	Sin remuneración 3,5%				
Pasivos con remuneración	7.152.044,04		250.321,54			
Total pasivo	7.476.590,58		250.321,54	3.962,78	22.697,92	276.982,24
Coeficientes (2%)	149.531,81					
Diferencia (Pasivos captados-coeficientes)	7.327.058,77					
Recaudaciones de seguros sociales	2.504.217,10					
Recaudaciones de impuestos	1.878.162,83					
Total recursos captados disponibles	11.709.438,70		250.321,54	3.962,78	22.697,92	276.982,24

FUENTE: *Elaboración propia.*

TABLA V.11. Balance de saldos medios definitivo para la familia del producto de activo «préstamos/créditos».

Conceptos	Saldo medio	Tipo de interés medio	Ingreso financiero	Coste de explotación directo	Coste de explotación indirecto	Costes totales	Valor
Préstamos/Créditos	10.347.625,40	7%	724.333,78	156.448,14	58.390,51	214.838,65	509.495,13
Ajuste mercado interbancario	1.361.813,30	4,75%	64.686,13				
Total recursos invertidos .	11.709.438,70		789.019,91	156.448,14	58.390,51	214.838,65	574.181,26

FUENTE: *Elaboración propia.*

VI. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se han formulado cuestiones acerca de la calidad de servicio de las entidades financieras españolas, que han tratado de ser resueltas mediante el diseño de un sistema de información que relacione dicha calidad con sus resultados por medio del conocimiento y control de sus costes de calidad.

¿Qué se está haciendo en términos de calidad en las entidades financieras españolas?

Ésta ha sido la primera pregunta formulada, y respecto de ella se puede afirmar que las entidades se están esforzando por mejorar la calidad de servicio sin efectuar todavía un control eficaz que corrija las deficiencias. Para ello, cuentan con unos sistemas de información (reuniones, conferencias, revistas, circulares e informes), que proporcionan escasa constancia de los costes de calidad, lo cual representa una dificultad para que las entidades sean conscientes de la importancia y dimensión de la calidad y de su control.

¿Cuáles han podido ser las causas de esta escasa constancia en el conocimiento de los costes de calidad?

Durante la aplicación hace dos décadas en algunas grandes empresas del DAA o Análisis de las Actividades del Departamento (*Department Activity Analysis*) surgieron razones organizativas relacionadas con la desconfianza y el temor de los empleados, a que mediciones de este tipo (fallos propios, excesivo tiempo dedicado a la realización de informes o autocomprobaciones de las actividades efectuadas) pudieran caer en manos de *controllers* que se decidieran a aplicar recortes de plantillas sin analizar más causas, lo que llevó a que muchos mandos intermedios protegieran a sus empleados, derivando este sistema hacia formas burocráticas y autojustificativas, que acabaron con él como instrumento de carácter global sobre todo en los departamentos indirectos, aunque sí que se ha seguido aplicando en entornos industriales más ligados directamente a los productos.

Tampoco la tradición en la información financiera ha jugado a favor del conocimiento de los costes de la calidad, existiendo un importante vacío en la gestión que requiere de una importante innovación en este aspecto.

¿Pero ha sido únicamente la utilización de los sistemas tradicionales de información financiera la que no ha permitido la obtención del conocimiento de los costes de la calidad?

Un análisis de los sistemas de gestión general más modernos y de los enfoques más relacionados con los sistemas de gestión de la calidad permite reconocer que el esfuerzo desarrollado por los mismos para tratar de relacionar las diferentes acciones que se desarrollan con los resultados obtenidos ha sido grande, pero que todavía no se ha profundizado lo suficiente en lo que al conocimiento de los costes de la calidad se refiere.

Ante esta situación, se ha tratado de ayudar a este esfuerzo general diseñando un sistema de información cuya implantación podría implicar para las entidades financieras que lo pusieran en práctica las siguientes limitaciones y ventajas.

En lo que respecta a las primeras, su limitación más común consiste en los posibles costes que requiere la citada implantación. Este aspecto debe ser observado en relación con la información que los mismos suministran para que la decisión que se tome sea la adecuada (análisis coste-beneficio). Para ello es necesario que la entidad tenga en cuenta que los medios que en la actualidad sirven para hacer llegar la información relativa a la calidad hasta las sucursales bancarias (reuniones informativas, conferencias, revistas, circulares e informes internos) son medios que también tienen unos costes, los cuales deben incluir el hecho de apartar a los gestores de la sucursal de prestar servicios a sus clientes durante los desplazamientos (reuniones informativas y conferencias) y que, además, no se constituyen en un sistema integrado que permanezca de una manera constante y que proporcione continuidad a la sucursal con independencia del personal que realice el servicio.

Otra limitación puede provenir del lado de que con estos sistemas no se consigue terminar con la aparición de las asignaciones arbitrarias. Este hecho que es reconocido en el estudio no impide poner de manifiesto que aunque el ABC no logre eliminar de una manera total los costes indirectos que deben ser asignados mediante la utilización de otros criterios, si reduce de una forma considerable la citada cantidad, y no sólo se limita a esto, sino que, a su vez, estos sistemas ofrecen la posibilidad de que los criterios externos seleccionados no deriven hacia la arbitrariedad.

La última de las dificultades guarda relación con la propia organización, y las mismas pueden surgir tanto por la resistencia al cambio del personal como por la dimensión de cada entidad financiera en particular. Para vencer estas dificultades es necesario que la dirección participe activamente en la implantación de estos sistemas, que apoye a sus responsables y que evite que los empleados acepten el sistema por subordinación, intentando hacerles ver que los errores lejos de ser considerados como un elemento penalizador deben entenderse como una nueva oportunidad que concede el cliente para realizarle una nueva operación comercial.

En relación con las ventajas, seguidamente se exponen de forma resumida las principales que pueden ser obtenidas con su implantación, así como las conclusiones que se derivan de las mismas:

- Con la adopción de estos sistemas se puede controlar la eficiencia realmente obtenida en la sucursal. Para ello en primer lugar, los costes asignados a las sucursales cuando reciben un apoyo de un centro de servicio son los predefinidos desde un principio, de tal manera que los posibles errores o consumos excesivos producidos en dichos centros no son tras-pasados a la sucursal, lo que permite controlar la eficiencia realmente obtenida en la misma, debido a la no asignación de recursos sobre los que las sucursales no tienen ninguna res-ponsabilidad. En este sentido, estos sistemas también informan de la reducción de costes que se puede obtener cuando algunas actividades sin valor añadido son realizadas directa-mente por el cliente, sin necesidad de que intervengan otros centros de la organización, lo que igualmente beneficia a la eficiencia.

En segundo lugar, como ya se expuso anteriormente, mediante la observación de las des-viaciones económicas en los costes indirectos de primer nivel-tipo 1 (personal, gastos tele-fónicos, por ejemplo) se pueden controlar las principales desviaciones de costes que inte-resa reducir (excesivo tiempo en los asesoramientos personales, en los telefónicos, en las consultas a los servicios centrales, entre otros) y lograr que con ello los recursos se utili-cen en otras actividades que aporten un mayor valor.

- Como ya se expuso anteriormente, la aportación que los sistemas de información basados en las actividades realizan al campo de la reingeniería de procesos proviene del estudio y el análisis de las actividades y de sus generadores de costes, por medio del examen de las desviaciones técnicas.

El origen de dichas desviaciones se encuentra en el diferente consumo del número de gene-radores de costes con relación al previsto, lo cual puede traer consigo consecuencias nega-tivas como el mayor consumo de generadores (desviación técnica negativa), si dentro de los procesos no se eliminan aquellas actividades que no aportan valor a la entidad ni cali-dad al cliente mediante la observación del número de ocasiones (generadores de coste) en que aquéllas se realizan. Dentro de un proyecto de reingeniería de procesos, la concentra-ción de generadores de costes innecesarios en un mismo centro o departamento puede pro-vocar la transferencia de sus recursos hacia otras labores de mayor valor añadido (por ejem-plo, el traslado de clientes hacia otros canales de distribución puede conducir a que los centros administrativos no añadan ningún tipo de valor a la entidad, dado que su labor la realizan los propios clientes cuando introducen sus datos por el canal de distribución corres-pondiente).

- En relación con el cliente, estos sistemas pretenden situarle en el primer plano de la enti-dad financiera, por el lado de destacar no únicamente aquellas actividades que le benefi-cian (acciones comerciales, resolución de errores) sino también de aquellas otras (reorga-nización o rediseño de procesos) que pudieran beneficiarle en el futuro de sus relaciones

con la sucursal. Además, el modelo ABC puede convertirse en un elemento básico a la hora de establecer las propuestas de valor que las entidades ofrecen a sus clientes, debido a la exactitud que permite en el cálculo de los costes que corresponden a cada uno de los segmentos de la clientela.

- El espíritu participativo de los empleados de la sucursal es fomentado gracias a la ayuda de estos sistemas, ya que dichos empleados deben colaborar de una manera activa en la planificación de las actividades de calidad con las que esperan conseguir los resultados establecidos. En este sentido, estos sistemas también tratan de infundir una responsabilidad en los trabajadores para con el tiempo, de cara a que el mismo sea utilizado en el desarrollo de las diferentes actividades con el mayor añadido de valor posible.
- Con estos sistemas de información es posible identificar todas aquellas actividades que no están aportando valor a la sucursal, las cuales se identifican con las que en este estudio han sido denominadas como automáticas (realizar cargos en cuenta, formalizar documentos, por ejemplo), dado que las mismas no precisan de los conocimientos comerciales de los empleados de la sucursal para ser realizadas y, por tanto, pueden ser realizadas por los propios clientes desde otros canales alternativos a la sucursal bancaria, con el consiguiente ahorro de recursos que este hecho implica.

Esta importante identificación permite que se conozcan los costes de oportunidad de la sucursal, ya que el coste de todas o de algunas de estas actividades automáticas puede considerarse como el factor a partir del cual calcular los ingresos que no se han generado, debido a que los recursos no han sido utilizados de la mejor forma posible (por ejemplo, durante el tiempo utilizado para realizar abonos en cuenta o para formalizar documentos se podrían haber realizado acciones comerciales para la distribución de determinados productos que habrían reportado algún ingreso a la sucursal).

- Con la utilización de estos sistemas se pueden obtener unos costes más exactos tanto para el cálculo de los presupuestos como para los diversos análisis de resultados.
- La implantación de estos sistemas permite el cálculo y la reducción de los denominados costes de subactividad. El estímulo y control a la realización de actividades que añaden valor a la sucursal (acciones comerciales, de formación, de resolución de errores, por ejemplo) permite que estos sistemas actúen en favor de la eliminación de tales costes.
- Este sistema de información puede aportar una mayor transparencia informativa en el sentido de demostrar cómo se han conseguido los resultados mediante el desarrollo de actividades relacionadas con la calidad, lo que sin duda debe ser una aspiración de las entidades financieras que pretendan ser sólidas a largo plazo. Poder poner de manifiesto cómo se han conseguido los resultados mediante acciones como la coordinación de toda la organización bancaria, la resolución de errores y la conversión de los mismos en nuevas acciones comerciales tendentes a fidelizar a los clientes, la formación, integración y motivación de sus empleados puede resultar vital de cara a la información que deben transmitir a los mercados las entidades financieras del futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- AMAT J. R. (1999): «Balanced Scorecard, ¿una nueva forma de gestión en banca?». *Banca & Finanzas* 43, 23-24.
- APARISI J. A., RIPOLL FELIU V. M. (2000): «El Cuadro de Mando Integral: una herramienta para el control de gestión». *Partida doble* 114, 54-63.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (1994): *La contabilidad de gestión en las entidades bancarias*. Documento n.º 9 sobre principios de contabilidad de gestión, Madrid.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (AECA) (2000): *La Teoría de las Limitaciones en la contabilidad de gestión*. Documento n.º 21 sobre principios de contabilidad de gestión, Madrid.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (AENOR) (2001): «Revisión de las normas UNE-EN ISO 9000 de sistemas de gestión de la calidad para el año 2000». Publicado en Internet, disponible en <http://www.aenor.es/frpriso9.htm> Consultado el día 28 de noviembre de 2001.
- ASTIGARRAGA CAPA J. M., PONCE J. M. (2000): «La oficina bancaria: ¿sobrevivirá en el siglo XXI? (II)». *Banca & Finanzas* 60, 10-14.
- BANCO DE ESPAÑA (varios años: 1997-2002): La cuenta de resultados de las entidades de depósito (varios años: 1996-2001). *Boletín Económico*, Abril.
- CAMPBELL R., BREWER P., MILLS T. (1997): «Designing an information system using activity-based costing and the theory of constraints». *Journal of Cost Management* Volumen 11 Número 1, 16-25.
- CAMPORRO M. (2001): «Costes de la calidad». *Forum Calidad* 120, 3.
- CASTELLÓ TALIANI E. (1992): «Análisis conceptual del Activity-Based Costing (ABC)». *Partida Doble* 27, 22-36.
- COATE C. J., FREY K. J. (1999): «Integrating ABC, TOC and financial reporting». *Journal of Cost Management* Volumen 13 Número 4, 22-27.
- DE LA CUESTA GONZÁLEZ M. (1997): *El control de gestión en las entidades bancarias. Los modelos tradicionales y el ABM*. Aula Abierta 1998, Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, 301 p.
- FAINÉ CASAS I., TORNABELL CARRIÓ R. (2001): «Nuevas estrategias bancarias orientadas a los resultados». *HARVARD - DEUSTO Finanzas & Contabilidad* 41, 74-80.
- GARDENER P. M., MOLYNEUX P. (1995): «Estrategias y estructura organizativa de los bancos en la nueva Europa». *Papeles de Economía Española* 65, 92-106.
- GONZÁLEZ APONCIO Z. E. (2001): *El reto de la calidad del servicio financiero en la Comunidad Autónoma de Canarias*. Colección investigación empresarial. Fundación FYDE (Formación y desarrollo empresarial)-Caja Canarias, Santa Cruz de Tenerife, 246 p.

- GUTIÉRREZ F. J. (2001): «El modelo europeo EFQM para la excelencia en la gestión. La calidad para el siglo XXI». *Banca & Finanzas* 62, 18-20.
- HERAS FORCADA M. A. (1996): «La reingeniería de procesos y el benchmarking. Una reflexión sobre su aplicación en entidades financieras». En: *A la excelencia de los servicios financieros por el camino de la calidad*. Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, Vitoria, 259-278.
- HERAS FORCADA M. A. (2002): «Insuficiente, pero necesario». *Cinco Días* 18 de octubre, 31 p.
- KERSHAW R. (2000): «The Theory of Constraints: strategic implications for product pricing decisions». *Journal of Cost Management* Volumen 14 Número 1, 4-11.
- LLORÉNS MONTES F. J. (1998): *Calidad total en la gestión de los servicios financieros*. Universidad de Granada, Campus Universitario de Cartuja, Granada, 229 p.
- LLORÉNS MONTES F. J. (1999): *Un diagnóstico de los sistemas de gestión de la calidad en el sistema bancario español*. Documentos de Trabajo 156/1999, Fundación de las Cajas de Ahorros Confederadas para la investigación económica y social.
- MABBERLEY J. (1992): *Activity-Based Costing in financial institutions*. Pitman Publishing, London, 226 p.
- MACÍA APARICIO R. (2001): «Los costes de la calidad total ¿Cuánto cuesta lograr la excelencia?». *Forum Calidad* 120, 44-48.
- MARTÍNEZ A. M.^a (2000): «Índice Europeo de Satisfacción del Cliente». *Forum Calidad* 111, 26-30.
- MEMBRADO MARTÍNEZ J. (2001): «Costes de calidad: algunas reflexiones». *Forum Calidad* 120, 16-18.
- MENDONCA L., NAKACHE P. (1996): «La banca de sucursales no es un dinosaurio». *Banca & Finanzas* 14, 5-11.
- NAVAS J. A. (2002): «El Informe Aldama exige la presentación de una Memoria Anual de Gobierno Corporativo». *ABC* 29 de diciembre, 84-85.
- ORTEGA SECO J. (1999): «El coste de oportunidad en la toma de decisiones». *HARVARD - DEUSTO Finanzas & Contabilidad* 27, 72-74.
- PÉREZ F., MAUDOS J. (2001): «La eficiencia del sector bancario español en el contexto europeo». En: *El sistema bancario en el siglo XXI, Economistas-Libros 89*. Ontiveros Báez E., Colegio de Economistas de Madrid, Madrid, 63-70.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS (2000): «Valor y comunicación en la industria bancaria y de seguros». *Banca & Finanzas* 52, 28-32.
- RIPOLL FELIU V. M., TAMARIT AZNAR M.^a C. (1996): «Sistematización de la filosofía JIT en el ABC/ABM». *Técnica Contable* 569, 313-326.
- SANMARTÍN N. (2002): «CCOO alerta del alto riesgo de acoso moral en las entidades financieras». *Cinco Días* 14 de noviembre, 24.
- SERRA SALVADOR V. (1996): «Costes de subactividad: reflexión sobre su naturaleza y cálculo». *Técnica Contable* 566, 121-132.

- SERVICIO DE ESTUDIOS DE LA CAJA DE AHORROS Y PENSIONES DE BARCELONA «La Caixa» (2001): «El empleo y las redes de oficinas en el sector bancario». *Informe mensual* 240, 88-100.
- TAYLES M., WOODS M., SEARY D. (1997): «La determinación del coste de calidad del proceso: oportunidades para nuevas prácticas financieras». *HARVARD – DEUSTO Finanzas & Contabilidad* 16, 59-63.
- TRULLENQUE F. (2000): «Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica». *Estrategia Financiera* 162, 4-14.
- WOODS M. D. (1996): «Cómo se puede calcular el coste de la calidad». *HARVARD – DEUSTO Finanzas & Contabilidad* 11, 62-65.
- VALERO F. J. (2001): «Las entidades de depósito ante la era de internet». En: *España 2000. Un balance, Economistas-Libros 87*. Ontiveros Báez E., Colegio de Economistas de Madrid, Madrid, 167-173.
- VEGA GARCÍA M. (1997): «Cómo presupuestar los costes de las actividades». *Estrategia Financiera* 130, 26-30.

CONTABILIDAD	INFLUENCIA DEL ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD SOBRE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES	Núm. 27/2004
--------------	--	-----------------

SONIA CRUZ ROS

*Profesora Titular Escuela Universitaria. Departamento de
Dirección de Empresas «Juan José Renau Piqueras». Facultad
de Economía de la Universidad de Valencia*

Extracto:

Es indiscutible hoy en día que las acciones desarrolladas por la empresa en materia de calidad sientan, al menos parcialmente, las bases sobre las cuales descansará la mejora de su posición competitiva a largo plazo. En este trabajo se analiza la repercusión de la gestión de la calidad sobre los resultados empresariales desde una perspectiva que considera el papel de competencias distintivas de la organización. Para ello se han considerado los dos principales enfoques actuales de gestión de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total. También se han analizado los principios y las prácticas o técnicas de cada uno, así como las diferentes competencias distintivas adquiridas por la organización como consecuencia de la implantación de uno u otro enfoque. Tras la realización de un estudio empírico, los resultados muestran que, según cuál sea el enfoque de calidad adoptado por la organización, las competencias distintivas adquiridas por la misma son diferentes y ello conlleva la obtención de diferentes resultados empresariales, tanto a nivel económico-financiero como a nivel de la competitividad de la empresa.

Sumario:

Introducción. Justificación del tema elegido.

1. Concepto de calidad: confusión conceptual y semántica.
2. Los enfoques en la gestión de la calidad.
 - 2.1. El enfoque de aseguramiento de la calidad.
 - 2.2. El enfoque de gestión de la calidad total.
 - 2.3. Comparación del aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total.
3. El enfoque de gestión de la calidad y los resultados empresariales.
4. Objetivos e hipótesis a contrastar.
5. Metodología de la investigación empírica.
 - 5.1. Determinación de la muestra.
 - 5.2. Recogida de información: el cuestionario.
 - 5.3. Técnicas de análisis de los datos.
6. Análisis de resultados y contraste de hipótesis.
 - 6.1. Hipótesis que relacionan los principios y las técnicas operativas de la calidad con el enfoque de calidad.
 - 6.2. Hipótesis que relaciona las competencias distintivas con los resultados empresariales.
 - 6.3. Hipótesis que relacionan las competencias distintivas con el enfoque de calidad.
 - 6.4. Hipótesis que relaciona el enfoque de calidad con los resultados empresariales.
 - 6.5. Relación entre las competencias distintivas y los resultados empresariales considerando el enfoque de calidad.
 - 6.6. Validez del modelo teórico propuesto.
7. Conclusiones.
8. Limitaciones y futuras líneas de investigación.

Bibliografía.

Anexo I. El cuestionario.

Anexo II. Evaluación de las escalas de medición.

INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

Con el fin de hacer frente a las nuevas prioridades estratégicas y operativas, orientadas a la búsqueda de la satisfacción del cliente, derivadas del actual entorno en que se desarrolla la actividad empresarial, en las últimas décadas han sido muchas las empresas que han implantado sistemas de gestión de la calidad. El principal objetivo es lograr y mantener ventajas competitivas duraderas en un entorno con una creciente globalización de mercados, fuerte intensidad competitiva en los mismos, cambios en los gustos y hábitos de los clientes y gran desarrollo tecnológico e innovación, entre otros muchos factores.

A lo largo del presente trabajo, vamos a considerar la *calidad* como un factor clave de competitividad, señalando la importancia que a la misma ha atribuido la literatura por su reconocida influencia sobre los resultados empresariales. En esta línea, realizamos una revisión de aquellos trabajos que han tratado de relacionar la calidad con resultados o desempeño desde una perspectiva o enfoque determinista. Sin embargo, desde un enfoque contingente, los resultados pueden estar determinados o influidos por el enfoque de gestión de calidad adoptado por la empresa.

Al revisar la bibliografía existente observamos que la gestión de la calidad produce un impacto positivo en la empresa, considerando tanto los resultados tangibles, como son los de orden económico o competitivo, como los intangibles, como pueden ser los relacionados con los recursos humanos. Ahora bien, en esta línea de investigación se evidencia una falta de homogeneización en cuanto a nivel o rigor metodológico, lo que supone un obstáculo a la hora de extraer resultados y conclusiones que permitan avanzar en este campo científico. La consecuencia de este hecho deriva en la dificultad de diferenciar *a priori* entre aquellas iniciativas en gestión de la calidad que generan resultados aceptables de las que no. Por tanto, se hace necesaria desde una perspectiva de administración de empresas, la realización de estudios que reflejen el enfoque de gestión de la calidad adoptado por los directivos, así como los principios, las prácticas y las técnicas utilizadas en una organización para la implantación del sistema de calidad.

La gestión de la calidad ha evolucionado desde sus orígenes hacia una visión cada vez más global, dando lugar a diferentes enfoques distinguidos por plantear diferentes formas de aplicación de la calidad en la empresa. El presente trabajo se centra únicamente en los dos grandes enfoques de gestión más recientes, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, que incorporan principios y conceptos clave cada vez más acordes con el contexto de competitividad actual.

Tanto el enfoque de aseguramiento de la calidad como la gestión de la calidad total están caracterizados por una serie de principios y técnicas o prácticas operativas, de manera que, al ser el segundo enfoque mucho más global, se considera que está apoyado en mayor número de principios y consecuentemente en mayor número de técnicas operativas de calidad. La principal diferencia entre ambos enfoques viene determinada en que el primero se centra más en aspectos de carácter técnico de los procesos, mientras que el segundo pone mayor énfasis sobre los aspectos intangibles o socio-culturales de la gestión de la calidad. De tal forma que, en aquellas empresas que poseen un enfoque de aseguramiento, predominan las técnicas relacionadas con aspectos técnicos, mientras que las empresas con un enfoque de gestión de la calidad total aplicarán además un mayor número de técnicas relacionadas con la gestión de los recursos humanos y con todo lo que tiene que ver con la cultura organizativa.

Nuestro objetivo principal es determinar si existen diferencias entre los dos principales enfoques actuales de gestión de la calidad, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, analizando los principios y las prácticas o técnicas de cada uno, así como las diferentes competencias distintivas adquiridas por la organización como consecuencia de la implantación de un sistema de calidad, y explicar las posibles diferencias que se pueden encontrar en los resultados empresariales dependiendo del enfoque de calidad adoptado por la empresa.

Por tanto, la principal aportación de esta investigación es la consideración del papel de las competencias distintivas como factor explicativo de la influencia del enfoque de gestión de la calidad sobre los resultados empresariales, y el análisis efectuado sobre las técnicas y prácticas de la calidad, ya que éstas van a determinar las competencias distintivas adquiridas por la organización.

La ausencia de trabajos empíricos en este sentido, y la importancia atribuida a los recursos y capacidades de la organización como factores determinantes de los resultados empresariales justifican la elección y el interés de este tema y ponen de manifiesto la necesidad de encontrar argumentos que expliquen la relación atribuida entre el enfoque de gestión de la calidad y los resultados empresariales.

1. CONCEPTO DE CALIDAD: CONFUSIÓN CONCEPTUAL Y SEMÁNTICA

Actualmente, existe un estado de confusión importante en el campo de la calidad, y se manifiesta en el hecho de que no hay una definición universal de «calidad» para todos los productos y servicios y para todos los sectores. El término *calidad* tiene diferente significado para distintas personas en función de sus supuestos y experiencia (GARVIN, 1988; WATSON y KORUKONDA, 1995).

Para esclarecer el concepto de calidad es imprescindible estudiar sus orígenes, e inevitable hacer mención de los denominados «gurús de la calidad»¹ cuyas aportaciones siguen siendo el enfoque básico para muchas empresas en la implantación y desarrollo de un modelo de calidad. Entre

¹ Este término es acuñado a una serie de autores por sus importantes aportaciones realizadas en la investigación de la calidad, así como por analizar la influencia de ésta en las organizaciones.

dichos investigadores o precursores cabe citar, entre otros, a DEMING, JURAN, CROSBY, FEIGENBAUM, TAGUCHI, ISHIKAWA y GROOCCOCK. Cada uno de ellos, define la calidad con diferente orientación, lo cual contribuye a la confusión conceptual actual (DEAN y BOWEN, 1994), aunque también hay que destacar que existen múltiples puntos en común entre sus distintas aportaciones (KATHAWALA, 1989; GHOBADIAN y SPELLER, 1994).

Así, la **tabla 1** recoge distintas definiciones de calidad, y muestra como éstas han ido cambiando con el tiempo, siendo diferentes según el autor que las ha formulado. Incluso un mismo autor, como puede ser el caso de JURAN, ha ido cambiando la percepción que tenía de la calidad a lo largo del tiempo, y queda reflejado en las diferentes ediciones de su libro *Quality Control Handbook*.

TABLA 1. Definiciones de calidad.

Autores	Definición de calidad
JURAN (1951), GARVIN (1984)	Excelencia
JURAN (1951), CROSBY (1979)	Conformidad con especificaciones
JURAN <i>et al.</i> (1974, 1990a y b)	Adecuación al uso
FEIGENBAUM (1956, 1961), ISHIKAWA (1986)	Valor (relación entre el valor percibido por el usuario y los costes globales asociados)
TAGUCHI (1979)	Evitar pérdidas
FEIGENBAUM (1961, 1991), JURAN <i>et al.</i> (1962), DEMING (1989), PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1985), GRÖNROOS (1983)	Satisfacer o exceder las expectativas del cliente

FUENTE: Adaptado de ESCRIG (1998).

A lo largo de los años ochenta, se ha sostenido que la naturaleza de la competencia en los mercados mundiales y las percepciones de los clientes sobre la calidad del producto o servicio han cambiado (LASCELLES y DALE, 1998), por lo que ahora se concibe la calidad como parte de la estrategia competitiva. Habitualmente, tres términos genéricos han sido utilizados asociados a la calidad: control de calidad (*quality control*), aseguramiento de la calidad (*quality assurance*) y gestión de la calidad (*quality management*). El control y el aseguramiento ponen énfasis en que los procesos, productos y servicios se adecuen a los requerimientos y estándares preestablecidos. Sin embargo, la gestión de la calidad total (*total quality management*), como se le denomina actualmente, incorpora respecto al control y al aseguramiento una perspectiva estratégica que extiende el término a todos los niveles jerárquicos de la empresa, recalcando que la responsabilidad en materia de calidad recae sobre todo en la dirección y señalando una clara orientación hacia el cliente. De nada sirve que un producto o servicio sea conforme a sus especificaciones si no contribuye a la realización de las funciones para las que ha sido adquirido (HERRERA, MORENO y MARTÍNEZ, 1998).

El concepto de calidad total, introducido por FEIGENBAUM, significa calidad en todos los aspectos de las operaciones de la empresa. FEIGENBAUM (1991) considera que no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de producción trabaja aisladamente. La calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización que intervienen en cada etapa del proceso.

Así pues, bajo la calidad total, se engloba a toda la organización y puede ser entendida como una filosofía o una aproximación del *management* que se caracteriza por sus principios, prácticas y técnicas. En general, cada uno de los principios es implementado gracias a una serie de prácticas, las cuales son simplemente actividades, y éstas a su vez parten de la aplicación de determinadas técnicas, que no son sino métodos que intentan hacer efectivas las prácticas (DEAN y BOWEN, 1994).

Para concluir este apartado, vamos a comentar dos perspectivas desde las cuales debe ser enfocada la calidad, la perspectiva externa y la interna (CONTI, 1993; BELOHLAV, 1993) y bajo las cuales se pueden agrupar las distintas definiciones de calidad comentadas. Ambas perspectivas son complementarias. La primera consiste en considerar la calidad como algo que proporciona valor al cliente, en la medida en que el producto o servicio satisface sus expectativas, así como supone una buena gestión de las relaciones de la empresa con sus clientes y proveedores, la sociedad y el entorno. SAUNDERS y PRESTON (1994) apuntan que para mejorar en calidad las organizaciones deben llegar a comprender las necesidades de los clientes y sus procesos internos, en definitiva, deben desarrollar la habilidad organizativa para controlar y mejorar procesos y productos dirigidos al cliente. Y la segunda consiste en la identificación de una estrategia que moviliza a toda la organización para conseguir la optimización de todas las operaciones, el cambio cultural y transformaciones internas necesarias para mantener o alcanzar una posición competitiva.

Como la perspectiva externa pone énfasis en la eficacia y la satisfacción del cliente, y la perspectiva interna sobre la eficiencia, haciendo especial hincapié en los costes y la productividad, podemos considerar una tercera perspectiva, que abarca las dos perspectivas anteriores, señalada por autores como MORENO-LUZÓN, PERIS y GONZÁLEZ (2001), que es la perspectiva global bajo la cual hay que concebir la calidad, porque pone el énfasis tanto en alcanzar la eficiencia como la eficacia. Bajo esta perspectiva se debe considerar la calidad como «excelencia», lo cual la convierte en un objetivo que permite y exige el compromiso de todos los miembros de la organización, y en la medida en que ésta sea reconocida por el mercado, será fuente de ventaja competitiva, vía diferenciación (GARVIN, 1984).

Actualmente, la calidad se concibe, pues, como una poderosa arma competitiva (LASCELLES y DALE, 1998), y en este sentido la vamos a considerar a lo largo del presente trabajo.

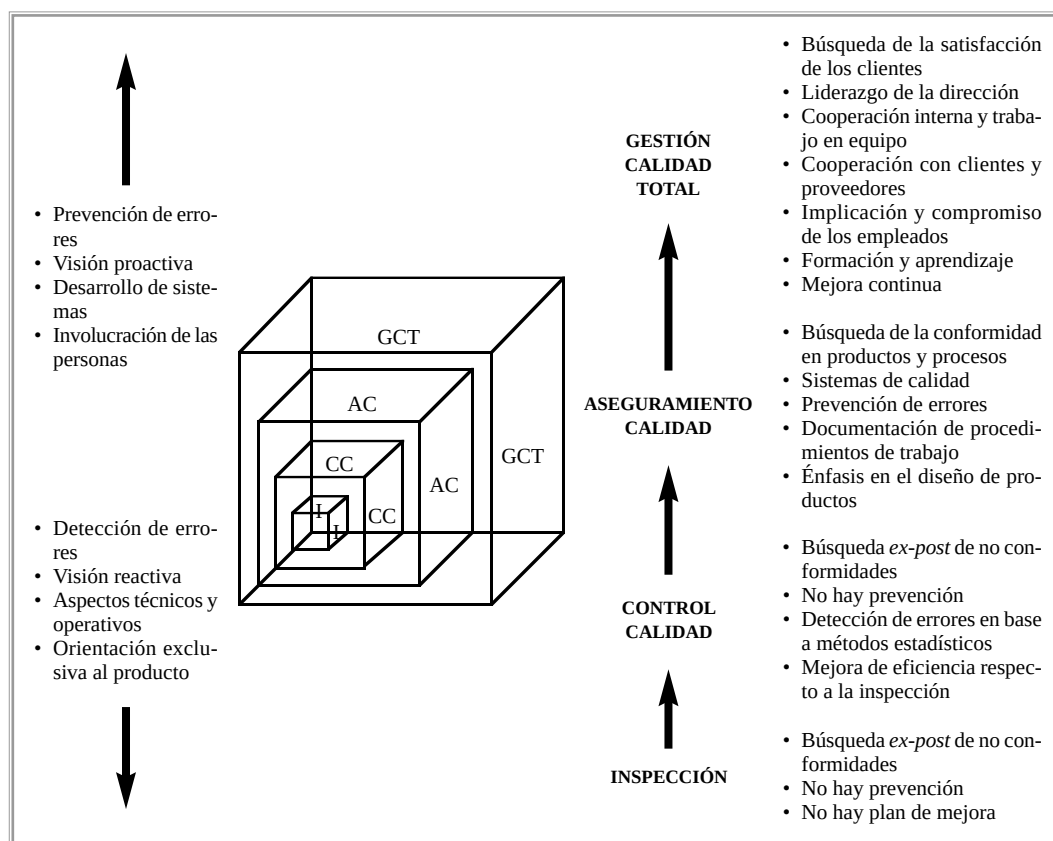
2. LOS ENFOQUES EN LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

Las diferentes formas de entender la calidad por parte de las empresas han dado lugar a la existencia de diversos enfoques a la hora de gestionarla.

Antes de proceder a explicar los principales enfoques que vamos a considerar, creemos conveniente señalar que éstos han sido fruto de una evolución continua de la gestión de la calidad a lo largo del tiempo, en la cual se pueden distinguir cuatro grandes fases: inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total (DALE, BOADEN y LASCELLES, 1994). La **figura 1** representa claramente las fases que ha seguido la evolución de la gestión de la calidad, teniendo en cuenta que, conforme evolucionan los enfoques, éstos se vuelven más proactivos y con una visión más global. Además, los distintos enfoques poseen carácter acumulativo, es decir, los enfoques posteriores engloban a los anteriores y pueden ser aplicados simultáneamente en la organización.

Como afirman MORENO-LUZÓN *et al.* (2001), los dos primeros enfoques, correspondientes con la inspección y el control de la calidad, no pueden considerarse enfoques de dirección propiamente dicha, ya que únicamente están orientados a resolver problemas de carácter operativo y tienen escasa influencia en la dirección, por lo que sólo se consideran grandes enfoques de dirección los dos últimos: el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total.

Figura 1. Evolución de los enfoques de gestión de la calidad.



FUENTE: Adaptado de DALE, BOADEN y LASCELLES (1994).

Aunque no hay que olvidar que los enfoques de inspección y control de la calidad constituyeron la base en la evolución de la gestión de la calidad, las múltiples limitaciones de los mismos, así como el carácter acumulativo de enfoques surgidos con posterioridad, han desplazado el interés tanto académico como práctico hacia los enfoques de gestión más recientes, con el salto cualitativo importante que supone pasar de enfoques con orientación reactiva (basados principalmente en la detección de errores) a enfoques con orientación proactiva (basados más en la prevención).

Por tanto, vamos a centrarnos únicamente en los dos grandes enfoques de gestión más recientes, el aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total, que poseen una orientación proactiva y un carácter sistémico, a la vez que incorporan principios y conceptos clave cada vez más acordes con el contexto de competitividad actual.

2.1. El enfoque de aseguramiento de la calidad.

Este enfoque, adoptado cada vez más por un mayor número de empresas, consiste en el cumplimiento de una serie de normas específicas, que recogen un conjunto de requisitos y directrices a seguir destinados a dirigir la actividad relativa a la gestión y aseguramiento de la calidad (ESCRIG, 1998).

Estas normas, una vez implantadas en la empresa, van a garantizar a los clientes y a cualquier otro agente externo a la organización que la empresa realiza todos sus procesos, productos o servicios conforme a unas especificaciones, de forma controlada y planificada, de tal forma que se evita la realización de cualquier actividad en el seno de la organización o resultado de la misma de manera defectuosa, y a su vez se asegura la satisfacción del cliente. Por tanto, es un enfoque de prevención con el fin de evitar la producción de errores.

Este enfoque pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento del envío al cliente, y concentra sus esfuerzos en desarrollar un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que permitan prevenir los errores desde su origen, para evitar sobre todo su repetición y garantizar la obtención de productos o servicios conforme a unas especificaciones que aseguran frente al cliente que los mismos satisfacen determinados requisitos de calidad (CONTI, 1993; GOETSCH y DAVIS, 1994; DALE, 1994).

Un enfoque de aseguramiento de la calidad (AC) otorga gran importancia a la documentación del sistema de calidad en un manual de calidad ² lo que garantiza una política de calidad, procesos estandarizados, seguimiento de defectos, acciones correctivas y una revisión del sistema. Además, supone la provisión de la base para la mejora continua de calidad, ya que asegura que los datos relacionados con la calidad son elaborados y se hacen disponibles para gestionar la calidad más eficazmente (JAMES, 1997).

² La importancia de tener un sistema de calidad documentado ha sido señalada por numerosos autores, entre otros, PORTER y PARKER (1993), CORRIGAN (1994), HO (1994), BESTERFIELD *et al.* (1995) y PADRÓN (1996).

Existen distintas vías, modelos o marcos de referencia que sirven para la aplicación de sistemas de gestión de la calidad bajo un enfoque de aseguramiento, pero la más utilizada hasta la fecha es la implantación de una serie de orientaciones proporcionadas por las normas ISO, concretamente las pertenecientes a la familia ISO 9000, aunque se pueden seguir otras normativas, como por ejemplo de carácter sectorial, o bien cualquier otro modelo específico desarrollado en esta línea, bien sea por la propia empresa o por una empresa de asesoramiento.

Así pues, sobre todo en la práctica, resulta bastante frecuente identificar el enfoque de aseguramiento de la calidad con la aplicación de las normas ISO 9000. Las razones son debidas principalmente al reconocimiento y prestigio internacional que han adquirido ya dichas normas y al cada vez mayor número de empresas que eligen a las mismas como modelo para implantar un sistema de aseguramiento de la calidad.

Entre los principios que sirven de base a este enfoque (GARVIN, 1988; CONTI, 1993; DALE, 1994; GOETSCH y DAVIS, 1994), destacamos: la prevención de errores, el control total de la calidad, el énfasis en el diseño de los productos, la uniformidad y conformidad de productos y procesos, y el compromiso de los trabajadores.

Uno de los objetivos que persigue este enfoque es el de la **prevención de errores**. Como ya se ha comentado, éste es un enfoque basado en la prevención, partiendo de la idea de que resulta menos costoso poner medios para evitar los errores que permitir que éstos se produzcan y actuar *a posteriori*. Sobre todo, hay que evitar que los errores se produzcan de forma repetitiva (DALE, 1994; GOETSCH y DAVIS, 1994). Este razonamiento de carácter económico y la perspectiva de la acción de prevención como una inversión y no como un coste han despertado el interés de los directivos que bajo este enfoque van a adoptar una posición activa ante los problemas derivados de la falta de calidad.

Otro de los conceptos que apoya el enfoque estudiado es el de **control total de la calidad** (FEIGENBAUM, 1956). La visión sistémica de la gestión de la calidad que aporta este enfoque supone la necesidad de una coordinación entre las distintas unidades organizativas. El control total de la calidad implica que todas las funciones, departamentos o áreas de la empresa estén interrelacionadas, de tal forma que todas deben contribuir a la obtención de productos o servicios de calidad. Por tanto, la responsabilidad de la calidad excede al departamento de producción abarcando a toda la empresa y, por tanto, como señala FEIGENBAUM (1961), el control de la misma deberá abarcar desde el diseño del producto hasta su entrega al cliente.

Por otro lado, la definición de calidad entendida como *conformidad con las especificaciones* adoptada bajo un enfoque de aseguramiento garantiza que todos los procesos que se realizan en la empresa se desarrollan de manera uniforme y están planificados y controlados conforme a unas especificaciones con el fin de evitar la producción de bienes o servicios defectuosos. En este sentido, la **uniformidad y conformidad de productos y procesos** que existe bajo este enfoque va a suponer asegurar frente a terceros que los productos o servicios de la empresa están libres de defectos o errores (CONTI, 1993; DALE, 1994).

Además de prevenir los defectos, lo importante también es asegurar y mejorar la fiabilidad de los productos, es decir, que éstos funcionen de un modo especificado durante un determinado período de tiempo y en unas condiciones preestablecidas (GARVIN, 1988). Por tanto, este enfoque pone el **énfasis en el diseño de los productos**, como forma de garantizar el deseado funcionamiento del producto a lo largo de su vida útil.

También, hay que señalar que presta atención a los recursos humanos dentro de la organización. El objetivo es conseguir motivar al personal de manera que se pueda conseguir el **compromiso de los trabajadores**. La introducción de este objetivo surge como consecuencia del movimiento *cero defectos* (CROSBY, 1984; 1991), que propone una filosofía de trabajo donde el único estándar aceptable es un trabajo perfecto, el cual es imposible de conseguir sin la motivación de los trabajadores y las acciones de la dirección para conseguirla.

Con el propósito de implantar un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar a los clientes la confianza de que un producto o servicio satisface determinados requisitos de calidad, las técnicas y prácticas de la gestión de la calidad bajo este enfoque hacen hincapié en aspectos relacionados con la eficiencia de los procesos. Así, resulta fundamental para su implantación cualquier aspecto relacionado con la documentación del sistema. El manual de calidad constituye el eje central sobre el cual se articula el sistema de calidad, y en él se establecen la política de calidad para toda la empresa y una breve descripción de cuáles son las prácticas y procesos generales a aplicar para asegurar el cumplimiento de los niveles de calidad preestablecidos en la política de calidad. Hay que procurar que no se produzca una excesiva burocratización del sistema, cosa que puede suceder cuando se implantan las normas ISO 9000, porque entonces ésta se convierte en una limitación importante del enfoque que no conduce a conseguir mejoras de los procesos (BADÍA y BELLIDO, 1999).

El aseguramiento de la calidad es un enfoque de gestión orientado al control y la mejora en la eficiencia de todos los procesos productivos que se desarrollan en la empresa, por tanto, las técnicas más comúnmente aceptadas están relacionadas con la gestión de procesos y con la consecución de eficiencia. Entre las múltiples existentes y sin ánimo de ser exhaustivos, se pueden señalar el análisis de los costes de calidad y no calidad, las siete herramientas clásicas y las siete nuevas herramientas de la calidad, el ciclo de DEMING y el ciclo universal de mejora de la calidad «PDCA» (Plan, Do, Check, Act).

2.2. El enfoque de gestión de la calidad total.

Este enfoque proporciona una visión más global que el anterior y más orientada hacia los aspectos humanos y hacia la mejora de los procesos de dirección en las organizaciones. La evolución hacia este nuevo enfoque ha venido determinada por las nuevas exigencias a las que tienen que enfrentarse las empresas en los mercados actuales para poder alcanzar y mantener una posición competitiva.

Las definiciones y descripciones de la gestión de la calidad total (GCT) abundan en la literatura y probablemente hay tantas como número de autores o número de organizaciones la han implantado (WATSON y KORUKONDA, 1995). En particular, hay que considerar que, dependiendo del sector, las condiciones del mercado en el que opera la organización, el tamaño de la misma y los diferentes estadios de desarrollo de calidad, la GCT se percibe de distinta forma (HILL y WILKINSON, 1995). Por lo tanto, al igual que ocurre con el término calidad, proporcionar una definición universal de GCT es imposible desde el momento en que las definiciones se ven influenciadas por características o situaciones organizativas concretas (LAU y ANDERSON, 1998).

ESCRIG y BOU (2000), basándose en trabajos realizados por ANDERSON *et al.* (1994), HACKMAN y WAGEMAN (1995) o TUMMALA y TANG (1996), proporcionan una definición desde una perspectiva comprehensiva y sintetizan el concepto de la GCT de la siguiente forma: «una opción estratégica que implica una forma de afrontar la dirección de la organización apoyándose fundamentalmente en el cliente como punto de referencia para fijar objetivos, o diseñar los productos o procesos de la empresa; en promover la mejora continua de todos los procesos y actividades, para lo cual es indispensable contar con un sistema capaz de aportar la información necesaria sobre los hechos relevantes para poder mejorar, en fomentar el desarrollo e implicación de las personas como activos importantes de la organización; y en considerar el liderazgo por parte de la dirección como el elemento básico para que todo ello sea posible».

Actualmente, la importancia atribuida a la GCT viene explicada porque ésta puede incrementar la excelencia empresarial y capacitar a todas las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes siendo competitivos (CASSIDY, 1996). Los beneficios de su aplicación resultan indiscutibles y de diversa índole y se pueden agrupar en tres categorías: mayor rentabilidad y competitividad, mayor efectividad organizativa y mayor satisfacción del cliente (BERRY, 1992).

Entre los diferentes modelos de implantación de la GCT que la empresa puede adoptar, vamos a destacar el *Modelo EFQM de Excelencia* que propone la *European Foundation for Quality Management* (EFQM) y que se corresponde con el Premio Europeo a la Calidad ³.

Los principios de la GCT forman la base de este enfoque, tienen carácter específico y son necesarios para preservar la coherencia y efectividad de la implantación de este enfoque. La importancia para la GCT de estos principios es tal que ésta misma puede ser definida, identificada y caracterizada en función de la implantación que realice la dirección de estos principios en la organización. De tal manera que una empresa no podrá considerar que sigue un enfoque de GCT si está llevando una aplicación muy parcial e insuficiente de los principios básicos que caracterizan este enfoque (MORENO-LUZÓN *et al.*, 2001).

³ Este premio es considerado, junto con el Premio Deming (Japón) y el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige (EEUU), uno de los principales premios a escala internacional. Estos premios han servido de base para el desarrollo de otros creados en el ámbito nacional en diferentes países. Para optar a conseguir alguno de estos premios, las empresas deben demostrar que su sistema de gestión de calidad se adapta a los criterios desarrollados como bases de los premios. Pero independientemente de la presentación de candidaturas, los criterios que subyacen a los premios sirven de base a las empresas como modelos de lo que debe ser su GCT. De acuerdo con STEVENTON (1994), los premios de calidad deben ser considerados como medios para conseguir un fin y no un fin en sí mismos.

El primer y más importante principio de la GCT es **la orientación al cliente**. Este principio se asienta en la creencia de que la satisfacción del cliente es el requisito más importante para conseguir el éxito de la organización a largo plazo y ello requiere que toda organización esté enfocada hacia el cliente.

La GCT necesita un esfuerzo de todos los miembros de la organización para asegurar la satisfacción de los clientes de forma continua, comenzando por el compromiso de la dirección. Como complemento a la necesidad de flexibilidad en la relación con los clientes, el personal de la empresa también necesita flexibilidad para operar a favor de la misión de la organización que ha sido definida y de los objetivos estratégicos. Conseguir el equilibrio de la actividad de la dirección con la posibilidad del personal de tomar decisiones es una tarea compleja propia del liderazgo estratégico para la calidad (JAMES, 1997). El papel de la dirección como líderes del proceso de implantación de la GCT va a resultar un factor clave de éxito (DALE, 1994). Por tanto, se considera el **liderazgo y compromiso de la dirección** como un principio fundamental para que las actividades realizadas para la implantación del sistema de calidad tengan la eficacia deseada.

Otro de los pilares más importantes sobre los que se sustenta la GCT es **el compromiso y participación de todos los empleados** de la organización (MORENO-LUZÓN *et al.*, 2001). La información acerca de objetivos organizativos y políticas desarrolladas en materia de calidad ha de ser difundida por toda la empresa de manera que todos los empleados, abarcando todos los niveles jerárquicos, deben conocerla para que puedan contribuir totalmente motivados a la implantación del sistema de calidad. Difícilmente se podrá conseguir cooperación en el ámbito interno de la empresa sin los niveles adecuados de compromiso y participación de todos los miembros de la organización. Por otro lado, KANJI, KRISTENSEN y DAHLGAARD (1995) señalan la importancia de la motivación de los recursos humanos para conseguir una eficaz implantación de la GCT, en cuyo proceso el trabajo en equipo resulta fundamental, junto con la formación y el reconocimiento (TARÍ y SABATER, 1997).

El **trabajo en equipo** ha sido considerado por la literatura como factor o concepto clave para conseguir la excelencia empresarial (PETERS y WATERMAN, 1982; KANJI, 1998a y b), ya que supone la estrecha colaboración entre directivos y empleados y entre clientes y proveedores. Para DEAN y BOWEN (1994) y MORENO-LUZÓN *et al.* (2001) constituye un principio fundamental de la GCT. Este principio está basado en el supuesto de que los empleados sin cargo directivo pueden hacer importantes contribuciones a la organización si tienen responsabilidad sobre su trabajo y la formación necesaria. La **formación** debe estar correctamente planificada, con la dotación adecuada de medios y recursos, y ser continuada en el tiempo, de forma que fomente la mejora continua y la colaboración y el compromiso de todos los empleados de la organización. Ambos principios, la formación y el trabajo en equipo se consideran aspectos importantes para aumentar la satisfacción y el desempeño de las personas.

La **cooperación con proveedores** hace referencia a las relaciones de la empresa con los suministradores. La buena relación que se debe mantener con éstos parte de la idea de que no se puede conseguir calidad si los productos y servicios suministrados por los proveedores no son de calidad. La cooperación con proveedores, así como con clientes, va a tener importantes repercusiones sobre

el aprendizaje organizativo, al compartirse información, conocimientos, habilidades y experiencias, y también sobre la capacidad de respuesta a los cambios a los que tenga que adaptarse la empresa (MORENO-LUZÓN *et al.*, 2001).

El principio de **mejora continua** significa el compromiso de la organización de examinar constantemente los procesos técnicos y administrativos en busca de aplicar siempre los mejores métodos. Hay que destacar que este principio no hace referencia únicamente a los procesos que se lleven a cabo en la organización, sino que también debe existir en los productos o servicios ofrecidos por la empresa, así como en el conocimiento de la organización, de forma que la mejora no tiene por qué implicar siempre cambios drásticos y profundos (HODGETTS, LUTHANS y LEE, 1994) sino que ésta debe ser constante y continuada en el tiempo.

La **gestión de procesos** es otro principio importante de la GCT, porque asegurar el desarrollo de los procesos es una actividad fundamental, ya que son un arma competitiva tan formidable como lo puedan ser los productos (HAYES y ABERNATHY, 1981). Por tanto, la gestión de la calidad debe estar orientada a los procesos y no a las funciones de modo que se detecte la necesidad de utilizar mecanismos que permitan su mejora continua. Un primer paso en este sentido puede ser contar con un sistema de calidad documentado que permita una gestión de los procesos efectiva (ESCRIG, 1998). Hay que fabricar aquello que añada valor al cliente, aparte de conseguir óptimos en todos los aspectos técnicos de la producción, con un control adecuado y sin descuidar aquellos procesos no propiamente productivos sino de apoyo.

Con una adecuada gestión de procesos, en la que se apliquen la mejora continua y la innovación se puede conseguir satisfacer tanto al cliente externo como interno y otros grupos de interés para la organización, debido a que los procesos van a generar cada vez más valor (EFQM, 1999).

Y por último, el principio de **cultura organizativa de calidad** hace referencia a que la cultura de la organización debe estar orientada hacia la calidad. Los principios culturales para la GCT están definidos por los principales valores y fundamentos necesarios para la consecución de ésta (LLORENS, 1998). En este sentido, no se puede desarrollar un programa de calidad que impregne a la organización de dichos principios culturales sin el apoyo de la dirección ni el compromiso o participación del resto de miembros de la empresa, de manera continua y progresiva con el paso del tiempo (LINKOW, 1989).

En la mayoría de los casos, el concepto de GCT exige cambios sustanciales dentro de la organización, tanto de las herramientas de gestión empleadas como de las estructuras organizativas, las actitudes y comportamientos de todos los miembros de la organización. El cambio de la cultura de la organización hacia la GCT no resulta un proceso rápido y sencillo.

Todos los principios básicos de la GCT apuntados están fuertemente interrelacionados entre sí y son implantados mediante una serie de técnicas o prácticas que posibilitan y facilitan la aplicación de los mismos en la organización. WILKINSON, REDMAN, SNAPE y MARCHINGTON (1998) señalan que los principios de la GCT pueden ser implantados a través de prácticas y técnicas, tales como

herramientas de mejora, sistemas de medición y recogida de información y del establecimiento de procesos de dirección y organizativos. Así la empresa puede desarrollar herramientas de mejora como por ejemplo, control estadístico de procesos y gestión y documentación de los mismos, revisión periódica de los manuales de calidad, análisis de los costes de calidad y no calidad, la realización de actividades de autoevaluación y la utilización de la información obtenida del *benchmarking* para establecer estándares y objetivos de mejora.

2.3. Comparación del aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total.

Si realizamos un análisis comparativo de los enfoques de aseguramiento de la calidad (AC) y la gestión de la calidad total (GCT) encontramos numerosas similitudes, debido principalmente al carácter heurístico y globalizador del segundo, y también encontramos algunas diferencias relevantes.

Entre las diferencias que existen entre ambos enfoques, vamos a señalar las comentadas por MORENO-LUZÓN *et al.* (2001), quienes las agrupan en las siguientes categorías: concepto de calidad, filosofía de gestión, impacto sobre la competitividad de la empresa, objetivos, alcance y globalidad del enfoque, métodos de trabajo, gestión de los recursos humanos y asignación de responsabilidades. Las diferencias en cada una de estas categorías vienen detalladas en la **tabla 2**.

TABLA 2. Principales diferencias entre los enfoques de AC y GCT.

	Aseguramiento de la calidad	Gestión de la calidad total
Concepto de calidad	Conformidad con unas especificaciones (Un problema a resolver)	Satisfacer expectativas // Valor. Búsqueda de la excelencia (Una oportunidad para competir)
Filosofía de gestión	Producir bienes y servicios con el nivel de calidad adecuado (Enfoque estático)	Mejorar continuamente la calidad en todos los aspectos de la organización (Enfoque dinámico)
Impacto sobre la competitividad de la empresa	Poca atención al entorno y a los cambios necesarios en la empresa para la mejora de su competitividad (Enfoque interno)	Atención prioritaria al entorno y a la calidad como oportunidad para conseguir mejorar la competitividad (Enfoque interno y externo)
Objetivos	Prevenir errores, hacer las cosas bien a la primera, minimizar costes de no calidad (Eficiencia)	Hacer las cosas correctas; satisfacer al cliente externo e interno; maximizar el valor para el usuario (Eficacia)
Alcance o globalidad del enfoque	Todas las unidades de trabajo relacionadas con el proceso productivo	Toda la organización, con la dirección general encabezando la globalidad del enfoque

	Aseguramiento de la calidad	Gestión de la calidad total
Métodos de trabajo	Sistematización de procesos	Establecimiento de objetivos y movilización de toda la organización
Recursos humanos. Formación	Formación de las personas que desarrollan tareas que influyen en la calidad del producto o servicio, para que sean capaces de cumplir especificaciones	Se considera que el desarrollo de las personas es fuente de ventaja competitiva. Se fomenta la participación, el compromiso, la mejora continua y la cooperación
Asignación de responsabilidades	El departamento de calidad se encarga de diseñar los programas de normalización, su implantación y el control de su cumplimiento. La dirección general hace un seguimiento periódico del sistema	El departamento de calidad diseña objetivos de calidad, establece el programa de actuación, desarrolla el plan de formación, y es consultor para otros departamentos. Equipo de dirección general, máximo responsable del sistema, lidera su implantación. Se fomenta el autocontrol

FUENTE: MORENO-LUZÓN et al. (2001).

3. EL ENFOQUE DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Actualmente, los esfuerzos en calidad realizados por la organización se pueden considerar como uno de los factores generadores de una ventaja competitiva sostenible alcanzada por la empresa, porque los resultados obtenidos con las acciones en calidad de la empresa sientan, al menos parcialmente, las bases sobre las cuales a largo plazo se sustentará la mejora de su posición competitiva ⁴.

En esta línea encontramos numerosos autores que conciben la calidad como un factor estratégico clave para mejorar la competitividad de la empresa ⁵. De esta forma se puede considerar la calidad como una importante fuente de ventaja competitiva en estrecha relación con la estrategia empresarial para poder ser clave de éxito, y no sólo considerarla como un enfoque o factor aislado excesivamente centrado en los aspectos productivos (EHRENFELD, 1993; SHADUR, 1995).

⁴ Así lo apuntan ROSS y SHETTY (1985), LUCHS (1986), GARVIN (1988), BELOHLAV (1993), COLE, BACDAYAN y WHITE (1993), SPITZER (1993), GRANT, SHANI y KRISHNAN (1994) y POWELL (1995).

⁵ Entre los autores que afirman que la calidad es un factor competitivo se encuentran LEONARD y SASSER (1983), ROSS y SHETTY (1985), GARVIN (1987; 1988), BENGURIA (1991), DOTCHIN y OAKLAND (1992), BELOHLAV (1993), CONTI (1993), HALL (1993), SPITZER (1993), CARBALLO (1994), DEAN y BOWEN (1994), GRANT *et al.* (1994), SARABIA *et al.* (1994), BUENO (1995), POWELL (1995), RAJAGOPAL *et al.* (1995), FERNÁNDEZ SÁNCHEZ (1996), GHOBADIAN y GALLEAR (1996), SARABIA y SERRANO (1996).

Por otro lado, hay quienes afirman que es indiscutible que la calidad es fuente de ventaja competitiva, pero no es la única fuente y por lo tanto ella sola no asegura el éxito competitivo (DEAN y BOWEN, 1994). Incluso autores como HAMEL y PRAHALAD (1994) plantean la calidad como el precio para entrar en el mercado pero nunca una ventaja competitiva.

Pese a estas discrepancias, en general, la consideración de la calidad como un factor clave y fuente de ventaja competitiva ha llevado a estudiar los efectos que la misma provoca sobre los resultados empresariales ⁶.

Así, encontramos que abundan estudios que predicen y contrastan las relaciones positivas existentes entre la calidad de los productos finales y los resultados empresariales, medido principalmente por la mejora de indicadores de eficiencia y crecimiento ⁷. Otros se han centrado, no tanto en los productos o servicios finales sino, en los procesos, analizando las prácticas organizativas y técnicas de calidad empleadas por las organizaciones ⁸.

En el ámbito nacional, entre los trabajos empíricos más relevantes orientados a indagar sobre el rendimiento organizativo y los resultados del sistema de calidad, hay que señalar la investigación llevada a cabo por LEAL (1995, 1997). Este autor investiga qué tipos de culturas predominan en las organizaciones españolas con sistemas de calidad implantados, qué impacto provoca el sistema sobre el rendimiento organizativo y los resultados propios del sistema y cuáles son las mejores prácticas en materia de gestión y mejora de la calidad, concluyendo que los sistemas de gestión de calidad repercuten en diferentes indicadores de resultados de las empresas y revela una serie de rasgos que caracterizan a las organizaciones que obtienen los mejores rendimientos.

Según CAMISÓN, BOU y ROCA (2000), la capacidad de la empresa para alcanzar resultados positivos a través de la acción de la calidad descansa, en primer lugar, en la planificación formal de dicha acción; y, en segundo lugar, en la adopción de enfoques de calidad proactivos que acentúen la orientación hacia el cliente pensando más en la «calidad de empresa» que sólo en la «calidad de producto», a través de la implantación de sistemas de calidad en los cuales los principios guían los esfuerzos y los instrumentos de gestión de calidad a aplicar.

Por otro lado, también existen estudios que evalúan los efectos que los diferentes enfoques de gestión de la calidad tienen sobre los resultados empresariales, pudiéndose distinguir dos tipos de estudios: por un lado, aquellos que analizan los efectos que los enfoques de aseguramiento de la cali-

⁶ En el ámbito internacional, podemos destacar los estudios llevados a cabo por FLYNN, SCHROEDER y SAKAKIBARA (1995), POWELL (1995), SCOTT (1995), AHIRE (1996a y b), DEAN y SNELL (1996), LEMAK, REED y SATISH (1996), FORKER (1997), HENDRICKS y SINGHAL (1997a), EASTON y JARRELL (1998), SIMMONS y WHITE (1999) y ZHANG (2000).

⁷ Así lo hacen CAPON, FARLEY y HOENING (1990), PARADISE-TORNOW (1991), WILEY (1991) STRATTON (1991), WISNER y EAKINS (1994), RUST, ZAHORIK y KEININGHAM (1995), GHOBADIAN y GALLEAR (1996) y REED, LEMAK y MONTGOMERY (1996).

⁸ Ejemplos son los de NARVER y SLATER (1990), BENSON, SARAPH y SCHROEDER (1991), MANN y KEHOE (1994), FLYNN, SCHROEDER y SAKAKIBARA (1995), POWELL (1995), GHOBADIAN y GALLEAR (1996), REED *et al.* (1996), LEAL (1997) y ZHANG (2000).

dad provocan en la empresa, concretamente analizando el modelo de referencia de las normas ISO 9000; y, por otro, aquellos que tienen por objeto conocer cuál es la influencia que ejerce la GCT sobre los resultados empresariales.

Respecto al primer grupo de estudios mencionado ⁹, abunda el análisis de los beneficios que la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad puede reportar a la organización, aunque hay que señalar la falta de homogeneidad a la hora de establecer los indicadores para la medición de los resultados empresariales.

En cualquier caso, tal y como señala POWELL (1995), es difícil demostrar que los sistemas de calidad estén directa y positivamente correlacionados con el rendimiento global de las empresas ya que sobre éstos inciden también otros factores difíciles de medir. Por tanto, hemos de señalar la dificultad existente a la hora de establecer una relación entre calidad y las demás variables empresariales, pero a la luz de la evidencia empírica de los trabajos revisados se confirma que existe una incidencia positiva de la implantación de los sistemas de gestión de la calidad sobre el rendimiento económico-financiero de las organizaciones.

Hasta la fecha, respecto a la GCT la literatura académica siempre ha prestado más atención a cómo implantar este enfoque, es decir, a los aspectos relacionados con el proceso, que a su propio contenido, es decir, a la sustancia de sus actividades que tienen un impacto en los resultados de la empresa o *performance* y/o en la habilidad para competir (DEAN y BOWEN, 1994; REED *et al.*, 1996). En esta línea, especial mención requieren los trabajos de HENDRICKS y SINGHAL (1996, 1997a y b, 1998, 1999) al relacionar positivamente la GCT con el desempeño financiero, medido en términos de crecimiento, eficiencia y valor de mercado de la empresa.

Además, hay que señalar la escasa homogeneidad que existe en los trabajos empíricos realizados en aspectos relativos a objetivos, metodología e hipótesis de partida, principalmente. Como señalan CRIADO y VÁZQUEZ (1999), estas investigaciones presentan diferencias que dificultan la obtención de resultados generalizables debido, principalmente, al distinto nivel o rigor metodológico y, por tanto, se encuentran diferencias notables en cuanto al carácter científico y parcialidad de los resultados y conclusiones obtenidas.

Hoy en día, muchas empresas para competir en los entornos actuales caracterizados por una creciente globalización de mercados, fuerte intensidad competitiva, cambios en los gustos y hábitos de los clientes y gran desarrollo tecnológico e innovación han optado por la implantación de sistemas de gestión de la calidad, ya que resulta indudable que una adecuada implantación de sistemas orientados a la calidad constituye una potencial fuente de ventajas competitivas tanto en costes (CROSBY, 1979; DEMING, 1982; GARVIN, 1983) como en diferenciación, al permitir mejorar la satisfacción del cliente y proporcionar una fuente de innovación organizativa que permite utilizar todos los recursos de la empresa de forma más productiva (WRUCK y JENSEN, 1994).

⁹ Ejemplos son los estudios de RAO, RAGUNATHAN y SOLIS (1997), BEATTIE y SOHAL (1999), HUARNG, HORNG y CHEN (1999), SIMMONS y WHITE (1999), DIZ, URGAL, GUEIMONDE y ARÉVALO (2000), GONZÁLEZ y FERNÁNDEZ (2000) y MARTÍNEZ, BALBASTRE, ESCRIBÁ y GONZÁLEZ (2000).

Pero además, resulta necesario no sólo obtener ventajas competitivas sino garantizar la sostenibilidad de las mismas a lo largo del tiempo. En este aspecto la GCT constituye una excelente oportunidad para desarrollar dentro de la empresa capacidades específicas que den como resultado una mayor destreza en la explotación conjunta de recursos, tanto tangibles como intangibles, a partir de una serie de rutinas organizativas (GRANT, 1991). Estas capacidades, en la medida en que no sean generalizables o fácilmente imitables, entre otros requisitos, constituyen la base para alcanzar una o varias ventajas competitivas sostenibles en la empresa (WERNERFELT, 1984; RUMELT, 1987; PETERAF, 1993).

Bajo nuestro punto de vista, las razones que explican que la GCT contribuirá a conseguir ventajas competitivas sostenibles recaen en la medida en que ésta sea impulsora de una serie de acciones que permitan crear, desarrollar y defender una serie de recursos y capacidades de carácter intangible. Por tanto, apoyándonos en esta idea, la hipótesis que avanzamos es que se puede conseguir una ventaja competitiva gracias a que la GCT es capaz de crear *competencias distintivas* frente a la competencia en la gestión de los diferentes recursos poseídos por la empresa.

Las competencias distintivas hacen referencia al conjunto de destrezas y capacidades diferenciadas, activos y rutinas que la empresa posee y le confieren la base para la ventaja competitiva sostenible. Estas competencias son aquello que la organización realiza mejor que sus competidores (SELZNICK, 1957; ANSOFF, 1965; HOFER y SCHENDEL, 1978) y, según ANDREWS (1987), lo que la empresa realiza especialmente bien.

Considerando que la competitividad de la empresa depende de su capacidad para configurar una cartera de recursos únicos que le confieran una serie de competencias distintivas (CAMISÓN, 1999b) para conseguir alcanzar ventajas competitivas sostenibles, resulta fundamental el papel de la dirección, que debe ser capaz de identificar aquel conjunto de recursos y capacidades susceptibles de convertirse en competencias distintivas.

Los recursos de la empresa pasan a considerarse competencias distintivas cuando (CAMISÓN, 1999b): (a) la competencia no posee la propiedad de los mismos; (b) permiten producir el *output* con mejor desempeño que los competidores. Pero no solamente requieren estas dos características, sino que resulta imprescindible que los recursos sean activos estratégicos ¹⁰.

Además, entre el conjunto de recursos tangibles e intangibles que posee la empresa, son estos últimos los que presentan una mayor facilidad para convertirse en activos estratégicos.

¹⁰ Se denominan activos estratégicos a los recursos y capacidades cuando son determinantes de la ventaja competitiva de la organización. Existen una serie de características determinantes para considerar si los recursos son estratégicos o no. La mayoría de los autores (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; SCHOEMAKER, 1992; AMIT y SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993) señalan que los recursos para ser estratégicos han de ser valiosos, es decir, tienen que contribuir a la consecución de ventajas competitivas; además, tienen que ser recursos escasos y duraderos y no ser poseídos por la competencia actual o potencial, de otro modo, dejarían de ser valiosos; a su vez, estos recursos deben ser difícilmente imitables, no sustituibles y no comercializables en el mercado para poder mantener a largo plazo la ventaja competitiva. Además, junto a todas estas características es importante señalar que las rentas generadas por estos recursos han de ser apropiables por la empresa, de forma que deben ser recursos sobre los que la empresa pueda ejercer su propiedad y control.

En definitiva, la ventaja competitiva proviene de los recursos intangibles, que proporcionan competencias distintivas a la empresa las cuales permiten obtener unos beneficios superiores, es decir, un desempeño organizativo mejor.

4. OBJETIVOS E HIPÓTESIS A CONTRASTAR

En este trabajo consideramos que los principios en que se apoyan los diferentes enfoques de gestión de la calidad supondrán la utilización de técnicas y prácticas de calidad distintas, así como del grado de implantación de las mismas. Nuestro interés se centra en observar cómo repercute todo esto sobre los resultados empresariales.

La principal aportación de esta investigación es considerar que el impacto que produce la implantación de sistemas de gestión de la calidad sobre los resultados empresariales viene explicado por su contribución en la generación de diversas competencias distintivas.

A grandes rasgos y en esta línea pretendemos demostrar que *las empresas con un enfoque de GCT obtienen mejores resultados empresariales que las empresas con un enfoque de aseguramiento de la calidad, debido a las diferencias en competencias distintivas generadas por ambos enfoques.*

Para conseguir nuestro propósito hemos planteado un modelo teórico y enunciado una serie de hipótesis que se pretenden contrastar.

En primer lugar, vamos a clasificar las empresas según el enfoque de gestión de calidad que adopten. Así, distinguiremos aquellas que siguen un *enfoque de aseguramiento* de la calidad de aquellas que siguen un *enfoque de gestión de la calidad total*. Las principales diferencias entre ambos enfoques ya han sido puestas de manifiesto en epígrafes anteriores, con lo que únicamente señalaremos que el primero se centra exclusivamente en aspectos de carácter técnico de los procesos, mientras que el segundo incorpora, además, aspectos intangibles o culturales de la gestión de la calidad.

Un sistema de gestión de la calidad se caracteriza por una serie de principios básicos que sirven para guiar las actuaciones de la organización en materia de calidad, así como, a su vez, por un conjunto de técnicas y prácticas que son los instrumentos para implantar dicho sistema ¹¹.

En esta línea, planteamos las dos primeras hipótesis de esta investigación:

H1: *Las técnicas y prácticas operativas de la calidad aplicadas en la empresa dependen del enfoque de gestión de la calidad adoptado.*

¹¹ Esta afirmación es avalada por los trabajos de DEAN y BOWEN (1994), SAUNDERS y PRESTON (1994), SITKIN, SUTCLIFFE y SCHROEDER (1994), HILL y WILKINSON (1995), POWELL (1995), BOADEN (1997) y LAU y ANDERSON (1998).

H2: *Los principios de la calidad dependen del enfoque de gestión de la calidad adoptado por la empresa.*

Por tanto, la eficacia de los esfuerzos realizados en materia de calidad depende del apoyo de las técnicas sobre los principios, y en este sentido el soporte cultural de la organización va a suponer la obtención de resultados significativamente superiores respecto de aquellas empresas que implantan sistemas de calidad sin tener este apoyo ¹².

Por otro lado, si partimos de la consideración de las competencias distintivas como activos estratégicos para la organización, la posesión de las mismas redundará en un mejor desempeño organizativo que hará destacable la mejor posición competitiva de la empresa respecto a sus competidores. Por tanto, la siguiente hipótesis a contrastar la podemos formular de la siguiente forma:

H3: *Las diferentes competencias distintivas adquiridas por la empresa siempre conducirán a mejores resultados empresariales.*

Esta relación ha sido puesta de manifiesto por numerosos autores ¹³ que han analizado la ventaja competitiva desde la perspectiva de los recursos y capacidades y han expresado que los activos estratégicos y su gestión son la clave para conseguir ventajas competitivas sostenibles, aunque hay que señalar que son muy pocos los que han realizado estudios empíricos que confirmen esta relación. Concretamente, entre estos últimos encontramos: SNOW y HREBINIAK (1980) que demostraron la relación entre estrategia, competencias distintivas y resultados empresariales, CONANT, MOKWA y VARADARAJAN (1990) quienes relacionaron la estrategia, las competencias distintivas en marketing y los resultados empresariales, RANGONE (1997) que analizó los aspectos intangibles del desempeño organizativo, o HALL (1993) que relacionó los recursos intangibles y capacidades con la ventaja competitiva sostenible.

En esta línea, FERNÁNDEZ, MONTES y VÁZQUEZ (1998) realizan un análisis teórico y sugieren que el nivel de acumulación y explotación de recursos intangibles puede tener una influencia importante sobre la competitividad y los resultados de las empresas.

Por otro lado, como ya hemos anticipado, los distintos enfoques de calidad que pueden adoptar las empresas, por sus principios básicos, se distinguirán respecto a las competencias distintivas que de ellos se generan. Por un lado, un enfoque de aseguramiento está dirigido y orien-

¹² Esta posición teórica es sostenida por estudios como los de ATKINSON (1990), GRANT, SHANI y KRISHNAN (1994), CAMISÓN (1995), HENDRICKS y SINGHAL (1997a, 1999) y LEAL (1997).

¹³ Como por ejemplo, AAKER (1989), DIERICKX y COOL (1989), BARNEY (1991), AMIT y SCHOEMAKER (1993), BLACK y BOAL (1994), LADO y WILSON (1994), TAMPOE (1994), FERNÁNDEZ (1995) u OLIVER (1997).

tado principalmente a la aplicación de prácticas y técnicas que enfatizan sobre todo aspectos relacionados con el proceso productivo. Por lo tanto, en este enfoque predominan las prácticas relacionadas con los aspectos técnicos. Sin embargo, un enfoque de GCT es un modelo mucho más completo y global, en el cual se implican todos los miembros de la organización y tiene en cuenta los aspectos socio-culturales en la organización, de manera que las prácticas y técnicas relacionadas con la gestión de recursos humanos y aspectos culturales cobran máxima relevancia (CAMISÓN *et al.*, 2000).

Esta distinción nos permite formular las siguientes hipótesis que hacen referencia a la clase de competencias que generan ambos enfoques y el por qué de dichas diferencias. Para ello, nos basamos en que *el modelo de gestión de la calidad adoptado por la organización condicionará la generación de competencias distintivas*, de forma que:

H4a: *Un modelo de aseguramiento de la calidad contribuirá en menor medida que un modelo de gestión de la calidad total a la generación de competencias distintivas en marketing.*

H4b: *Un modelo de aseguramiento de la calidad contribuirá en menor medida que un modelo de gestión de la calidad total a la generación de competencias distintivas en dirección.*

H4c: *Un modelo de aseguramiento de la calidad contribuirá en menor medida que un modelo de gestión de la calidad total a la generación de competencias distintivas en organización y recursos humanos.*

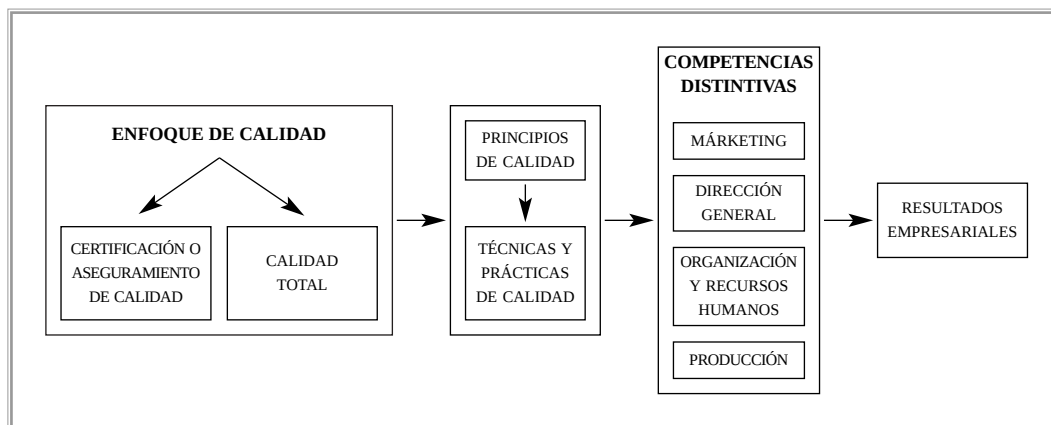
H4d: *No hay diferencias significativas entre el enfoque de aseguramiento y el enfoque de gestión de la calidad total respecto a la generación de competencias distintivas en producción.*

Y por último, debido a la diferencia de competencias distintivas que generan la adopción de un enfoque u otro, proponemos la última hipótesis:

H5: *Las empresas que adopten un enfoque de gestión de la calidad total obtendrán mejores resultados empresariales que las que adopten un enfoque de aseguramiento de la calidad.*

El esquema que permite seguir cuáles son las variables estudiadas y la posible relación entre ellas se refleja en la **figura 2**. Esta figura muestra las relaciones objeto de análisis en esta investigación y que utilizamos para el desglose de las hipótesis a contrastar.

Figura 2. Modelo de relaciones entre el enfoque de calidad, principios y técnicas de calidad, competencias distintivas y resultados empresariales.



5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

5.1. Determinación de la muestra.

5.1.1. Tamaño de la muestra y método de muestreo.

Para aportar evidencia empírica sobre los objetivos propuestos, se desarrolló una investigación cuya población objeto de estudio estaba compuesta por medianas y grandes empresas de servicios ubicadas en España que desempeñan su actividad, principalmente, en los sectores de hostelería, banca, seguros, transporte y hospitalario. La selección de la muestra se llevó a cabo mediante un procedimiento estratificado por sectores, a partir del directorio de empresas denominado *Duns 50.000 principales empresas españolas, edición 2000*. La población que en dicha base se corresponde con los sectores considerados supone un total de 797 empresas.

Tal y como refleja la **tabla 3**, las empresas seleccionadas y encuestadas fueron 152. De éstas, solamente 116 tenían implantado un sistema de calidad que se correspondía con un enfoque de aseguramiento de la calidad o con uno de gestión de la calidad total, por lo que estas 116 fueron las que sirvieron para llevar a cabo este trabajo. La recogida de datos se produjo a través de entrevistas personales realizadas a los directores generales o directores de calidad de dichas empresas, y para llevar a cabo dichas entrevistas se utilizó un cuestionario estructurado (**anexo I**).

TABLA 3. Ficha técnica de la investigación.

UNIVERSO Y ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	797 empresas de servicios radicadas en España (hoteles y restaurantes, bancos y cajas de ahorro, agencias de seguros, compañías de transporte, hospitales y otros servicios)
TAMAÑO DE LA MUESTRA	116 empresas
NIVEL DE CONFIANZA	95%
ERROR MUESTRAL	± 7%
PROCEDIMIENTO DE MUESTREO	Muestreo aleatorio estratificado por sectores
TIPO DE ENTREVISTA	Entrevista personal con cuestionario estructurado a directores generales o directores de calidad

5.1.2. Características de la muestra.

En primer lugar, respecto a la distribución de la muestra por sectores (**tabla 4**), hay que señalar que todas las empresas que pertenecen a la muestra son del sector servicios, ya que hemos centrado nuestro análisis sobre esta población, debido principalmente al auge y la importancia de dicho sector en la actualidad y al menor número de investigaciones realizadas sobre el mismo en comparación con el sector industrial en materia de gestión de la calidad. Por tanto, hemos agrupado las empresas entrevistadas en cinco sectores de actividad que consideramos importantes dentro del sector servicios: hostelería, bancario, seguros, transporte y hospitales, perteneciendo a los mismos el 70,7% de las empresas y el resto, el 29,3%, lo constituyen empresas que realizan otra serie de actividades pero también pertenecientes al sector servicios.

TABLA 4. Distribución por sectores.

SECTORES	% empresas	Número de empresas
Hostelería	14,7	17
Bancario	10,3	12
Seguros	15,5	18
Transporte	18,1	21
Hospitales	12,1	14
Otros servicios	29,3	34
	100,0	116

En cuanto a la localización geográfica de las empresas pertenecientes a la muestra figura en la **tabla 5**. En ella se refleja que hemos realizado las entrevistas en diversas e importantes comunidades del territorio español, debido principalmente a que la ubicación física de las empresas matrices o centrales de las grandes empresas entrevistadas se encontraban en áreas como Madrid, Barcelona, Valencia, Sevilla o Bilbao, entre otras. Por eso en estas ciudades comentadas se encuentra el 82,9% de las empresas que componen la muestra.

TABLA 5. Localización geográfica.

ÁREA GEOGRÁFICA	% empresas	Número de empresas
Andalucía	6,9	8
Cataluña	28,4	33
Comunidad Valenciana	18,1	21
Galicia	8,6	10
La Rioja	7,8	9
Madrid	20,7	24
País Vasco	9,5	11
	100,0	116

Por otro lado, la dimensión media de las empresas de servicios encuestadas es de casi 628 trabajadores, distribuidos entre personal directivo, cuadros medios, técnicos especialistas, personal de apoyo y personal de línea. La media de niveles jerárquicos que poseen las empresas que configuran la muestra es de 4, siendo el mínimo de 1 y el máximo de 20 niveles.

Asimismo, debido a su importancia en el marco de esta investigación es interesante conocer la distribución de las empresas en función del enfoque de calidad que declaran haber adoptado. En este sentido, más de la mitad de las empresas entrevistadas –80 empresas que suponen el 68,9% de la muestra– declaran seguir un enfoque de aseguramiento de la calidad, y de ellas 68 reconocen estar certificadas tomando como referencia las normas de la serie ISO 9000 o alguna norma sectorial.

Respecto al tiempo que han tardado dichas empresas en conseguir la certificación, tenemos que el 91,8% ha invertido como máximo dos años (el 47,1% se certificó en menos de un año y el 44,7% entre uno y dos años) y sólo el 8,3% ha empleado más tiempo.

Por contra, un total de 36 empresas –el 31,1% de la muestra– declaran que su sistema de gestión de la calidad está basado en la filosofía de la calidad total. De ellas, 27 reconocen expresamente seguir este enfoque utilizando como marco de referencia el Modelo EFQM de Excelencia que subyace al Premio Europeo a la Calidad, lo que pone de manifiesto la importancia que este marco de trabajo tiene para el desarrollo de la gestión de la calidad total en el ámbito europeo.

Finalmente, el 74,1% de aquellas que basan la implantación de la calidad total en el Modelo EFQM de Excelencia –20 empresas– posee una certificación de su sistema de calidad mientras que el 25,9% restante –7 empresas– manifiesta haberse decantado por la implantación de este enfoque sin haber obtenido certificación alguna.

5.2. Recogida de información: el cuestionario.

En este trabajo se empleó un cuestionario personal para recoger la información necesaria. En primer lugar, se solicitó la colaboración de los directivos de las empresas que componen la muestra a través de una carta de presentación de la investigación que fue enviada por vía postal y por fax. Posteriormente, se procedió a concertar entrevistas personales con los directores generales o, en algunos casos, directores de calidad, durante las cuales se cumplimentaron los cuestionarios.

La estructura del cuestionario utilizado, tal y como ha sido empleado para esta investigación, figura en el **anexo I** ¹⁴. El cuestionario consta de 34 preguntas, de las cuales son: 4 cuestiones de identificación, que nos servirán para clasificar a las empresas de la muestra según el enfoque de calidad adoptado; 2 preguntas para conocer algunas características de la empresa, concretamente la composición de la plantilla y los niveles jerárquicos de la organización; 9 preguntas relacionadas con aspectos sobre la gestión de la calidad; 18 preguntas para medir las competencias distintivas poseídas, que han sido extraídas de las escalas propuestas por CAMISÓN (1999b) para medir las competencias distintivas de la empresa ¹⁵; y por último, 1 pregunta, compuesta por 25 ítem, referente al desempeño organizativo, que se corresponde con la escala planteada por CAMISÓN (1999a) para medir los resultados empresariales.

5.3. Técnicas de análisis de los datos.

Previamente al tratamiento de los datos, fue necesario codificar las preguntas y depurar la base de datos una vez introducidos éstos, para detectar posibles errores. Realizadas estas comprobaciones, procedimos al análisis de los datos encaminado a contrastar las hipótesis planteadas, utilizando, principalmente, los programas *SPSS 9.0 para Windows* y *LISREL versión 8.3*. El procesamiento estadístico de los datos supone la aplicación de distintos métodos de análisis en función de la información que se desea obtener. En esencia, en nuestro trabajo se distinguen los siguientes puntos:

¹⁴ Aunque el núcleo de la investigación se ha desarrollado sobre un determinado conjunto de cuestiones, que han permitido desarrollar y validar el modelo teórico propuesto, en el cuestionario empleado en este trabajo, se han recogido también preguntas adicionales, enfocadas a enriquecer la información disponible.

¹⁵ Siguiendo a CAMISÓN (1999b), se pueden considerar seis tipos de competencias distintivas: (1) en marketing o comerciales; (2) en producción; (3) en tecnología e I+D; (4) en finanzas; (5) directivas; (6) organizativas y en recursos humanos. El presente trabajo limita su campo de investigación a analizar únicamente cuatro tipos de competencias: comerciales, de producción de servicios, directivas y organizativas. Se ha descartado estudiar las competencias tecnológicas y financieras, y se han seleccionado únicamente las competencias antes citadas, principalmente por ser los ámbitos donde es de prever que se encuentren diferencias significativas derivadas de las estrategias de calidad de la empresa.

1. Descripción y clasificación de los datos:

Entre las técnicas utilizadas se pueden citar principalmente el cálculo de diversos parámetros estadísticos que nos permiten ordenar la información de que se dispone sin establecer relaciones cuantitativas; es decir, tratamos de obtener parámetros que describan los resultados de las entrevistas para su posterior interpretación.

2. Fiabilidad y validez de las escalas utilizadas ¹⁶:

En primer lugar, para conocer la fiabilidad de las escalas hemos calculado para todas ellas el α de Cronbach, tras realizar una depuración de *ítem* de las mismas; y en segundo lugar, con el objeto de conocer la validez de las mismas hemos aplicado la técnica del análisis factorial confirmatorio, con los programas *EQS versión 5.1.* y el módulo *CALIS de SAS versión 8*, ampliamente utilizada en los estudios empíricos a partir del desarrollo de los modelos de ecuaciones estructurales.

3. Contrastación de hipótesis:

Concretamente, los procedimientos estadísticos seguidos en esta fase de contrastación de hipótesis son esencialmente:

- Cálculo del estadístico Ji-cuadrado de Pearson, observando la probabilidad exacta de Fisher y el coeficiente Phi para contrastar la primera hipótesis (H1).
- Aplicación de la prueba *t* de Student para diferencias de medias para muestras independientes y aplicación de pruebas no paramétricas con el fin de contrastar la hipótesis segunda (H2).
- Correlaciones bivariadas de Pearson para contrastar la tercera hipótesis (H3), junto con *path analysis* para contrastar la relación existente entre las competencias distintivas y los resultados empresariales.
- Modelos de ecuaciones estructurales, concretamente *path analysis*, y ANOVAS para la contrastación de las restantes hipótesis (H4 y H5).

¹⁶ Los resultados de la evaluación de las escalas empleadas están recogidos en el **anexo II**.

4. Validez del modelo teórico propuesto:

En último lugar, se ha utilizado la metodología de los modelos de ecuaciones estructurales ¹⁷, mediante el programa LISREL ¹⁸ para estimar y contrastar el modelo teórico presentado, siguiendo, para ello, las diferentes etapas señaladas por BATISTA-FOGUET y COENDERS (2000). Estos autores afirman que la metodología estadística que permite elaborar un modelo es siempre consecuencia de un proceso interactivo entre lo que predice la teoría y lo que demuestra la práctica, y en este proceso subyacen como mínimo las siguientes etapas: especificación, identificación, recogida de datos, estimación, diagnóstico y utilización del modelo, que servirán de hilo conductor a la hora de validar nuestro modelo. Estas etapas son las que han guiado el curso de la investigación a la hora de valorar el modelo teórico propuesto.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONTRASTE DE HIPÓTESIS

Tras la recogida de datos y la aplicación de las técnicas estadísticas apropiadas, en este apartado pasamos a exponer los resultados más relevantes obtenidos en esta investigación.

6.1. Hipótesis que relacionan los principios y las técnicas operativas de la calidad con el enfoque de calidad.

Las hipótesis que se recogen bajo este subepígrafe hacen referencia a cuestiones sobre gestión de la calidad, concretamente sobre las técnicas y prácticas de calidad implantadas y los principios en que éstas se sustentan.

¹⁷ La utilización de modelos de ecuaciones estructurales resulta un método apropiado para el estudio de las relaciones recíprocas entre variables incorporando el error de medida. Las ventajas de la utilización de estos modelos son (BATISTA-FOGUET y COENDERS, 2000): permiten trabajar con constructos para después evaluar la calidad de dicha medición; consideran los fenómenos en su verdadera complejidad desde una perspectiva más realista que otras técnicas; consideran conjuntamente medida y predicción, análisis factorial y *path analysis*, es decir, evaluar los efectos de variables latentes entre sí, sin contaminación debida al error de medida; introducen la perspectiva confirmatoria en el modelo estadístico, es decir, el investigador debe introducir su conocimiento teórico en la especificación del modelo antes de su estimación y permiten descomponer las covarianzas observadas y no sólo las varianzas, dentro de una perspectiva del análisis de la interdependencia.

¹⁸ Hemos de señalar que existen otros programas estadísticos para abordar el análisis de sistemas de ecuaciones estructurales. Por ejemplo, el programa EQS (BENTLER y WU, 1993) o el programa SPSS que incorpora en sus últimas versiones el AMOS para poder realizar este tipo de análisis, así como también encontramos el programa CALIS de SAS (SAS Institute Inc, 1989; HATCHER, 1994), pero la elección de uno u otro depende de las preferencias particulares del investigador. Nosotros, atendiendo a ello hemos optado por utilizar el más conocido y con un software óptimo, el LISREL, desarrollado por JÖRESKOG y SÖRBOM (1993b).

La primera hipótesis afirma que las técnicas y prácticas operativas de la calidad aplicadas en la empresa van a depender del enfoque de calidad que ésta siga. Tras la realización de las pruebas estadísticas pertinentes ¹⁹, los resultados obtenidos son mostrados en la **tabla 6**.

En primer lugar hemos procedido a realizar un análisis comparativo con el fin de conocer si existen diferencias significativas en las técnicas y prácticas operativas de calidad aplicadas por empresas que siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad y las que siguen un enfoque de gestión de la calidad total.

Si se observan los resultados mostrados en la **tabla 6**, encontramos diferencias significativas entre los dos enfoques estudiados en la aplicación de ocho de las técnicas planteadas. Concretamente, encontramos diferencias significativas en: el rediseño de procesos, programa de motivación e integración del personal, reestructuración de la organización, investigación regular de la satisfacción del cliente mediante encuestas, investigación de la satisfacción del personal, mejora del confort de las instalaciones, mejora de los sistemas informáticos para reducir errores en los registros y análisis y comparación de las acciones de los competidores.

El signo positivo del coeficiente Phi indica que aquellas empresas con enfoques de gestión de la calidad total son significativamente más propensas a implantar estas ocho técnicas que las empresas pertenecientes al otro enfoque, pero, como ocurre en el caso anterior, cabe señalar que las asociaciones entre las variables estudiadas no son en ningún caso fuertes debido al valor adquirido por dicho coeficiente. Sin embargo, resulta interesante destacar que los valores más elevados ²⁰ se encuentran en aquellos casos donde se evidencian diferencias significativas.

Por otro lado, se han obtenido signos negativos de coeficientes Phi en diez de las técnicas planteadas, pero en ninguna de ellas se muestran diferencias significativas. Esto indica que, aunque existe un mayor número de empresas con enfoques de aseguramiento de la calidad que las aplican frente a las que tienen enfoques de GCT, esta diferencia porcentual no puede ser explicada en términos de significatividad.

Además, dichas técnicas están estrechamente ligadas a lo que supone la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad según, por ejemplo, las normas ISO 9000, con lo que resulta coherente pensar que todas las empresas que siguen este tipo de enfoque y, sobre todo, si han conseguido la certificación, están implantándolas activamente en la organización. En este sentido, la investigación de defectos de la prestación de servicios y la de averías de manera sistemática, la elaboración de un plan de calidad, el diseño e implantación de un manual de calidad, la realización de

¹⁹ Para conocer si existen diferencias significativas y el grado de asociación entre las variables hemos utilizado la prueba de probabilidad exacta de Fisher y el coeficiente Phi, respectivamente. Esta elección se justifica porque en el caso de tablas 2x2, con dos variables dicotómicas, el estadístico Ji-cuadrado de Pearson puede ser poco preciso siendo una alternativa la utilización del estadístico de Fisher, medida adecuada de asociación para dos variables dicotómicas. Por otro lado, el grado de asociación entre las mismas puede ser deducido del estudio del coeficiente Phi.

²⁰ El coeficiente Phi puede tomar valores comprendidos entre «0» y «1» en términos absolutos. Valores próximos a «0» indicarán débil asociación entre las variables, y valores próximos a «1», fuerte asociación.

diagnósticos o auditorías de calidad, los cambios en el diseño de los productos y/o servicios ofrecidos, la creación de un sistema de sugerencias e información, el análisis de los costes de calidad y no calidad, el desarrollo de un servicio postventa y la mejora de la apariencia física de las instalaciones de la empresa, constituyen actualmente requisitos imprescindibles a cumplir cuando la empresa posee un sistema de aseguramiento de la calidad y desea obtener la certificación del mismo.

Asimismo, observamos que los porcentajes obtenidos muestran que, en los casos donde se encuentran diferencias significativas, las organizaciones con enfoques de GCT implantan en mayor número estas técnicas. El mayor grado de vinculación se encuentra en aquellos aspectos relacionados con la satisfacción del cliente y la del personal, y posteriormente en aspectos de diseño organizativo y *benchmarking*.

Estos resultados no parecen sorprendentes si tenemos en cuenta el marco teórico que define y caracteriza el enfoque de GCT frente al enfoque de aseguramiento. Por tanto, podemos concluir que las técnicas y prácticas operativas de la calidad aplicadas dependen del enfoque de calidad adoptado por la organización, como apunta nuestra hipótesis 1 (H1) que queda, de este modo, corroborada empíricamente.

TABLA 6. Relación entre el enfoque de GCT y el enfoque de aseguramiento de la calidad y las técnicas y prácticas utilizadas.

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	% empresas		Coeficiente Phi
	GCT N = 36	AC N = 80	
1. Investigación de defectos de la prestación de servicios ..	58,3	60,0	-0,016
2. Investigación sistemática de averías	28,6	40,0	-0,109
3. Elaboración de un Plan de Calidad	63,9	65,0	-0,11
4. Diseño e implantación de un Manual de Calidad	61,1	61,3	-0,001
5. Diagnósticos o auditorías de calidad	50,0	62,5	-0,117
6. Cambios en el diseño de los productos/servicios	30,6	33,8	-0,031
7. Rediseño de los procesos	58,3	40,0	0,170*
8. Programa de motivación e integración del personal	66,7	50,0	0,155*
9. Recopilación de estadísticas de calidad	47,2	41,3	0,056
10. Creación de un sistema de sugerencias e información ..	58,3	61,3	-0,028
11. Creación de un departamento de calidad o del puesto de director de calidad	72,2	62,5	0,095
12. Control estadístico de procesos	41,7	36,3	0,052
13. Contratación de técnicos cualificados	44,4	42,5	0,018
14. Programa de incentivos económicos	41,7	27,5	0,141
15. Análisis de costes de calidad y no calidad	33,3	34,2	-0,008
16. Desarrollo de un servicio postventa	19,4	32,5	-0,134

PRÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	% empresas		Coeficiente Phi
	GCT N = 36	AC N = 80	
17. Reestructuración de la organización	47,2	27,5	0,193**
18. Investigación regular de la satisfacción al cliente mediante encuestas	63,9	35,0	0,269***
19. Investigación de la satisfacción del personal	52,8	36,3	0,155*
20. Adecuación del servicio a la categoría de la empresa ...	41,7	40,5	0,011
21. Gestión eficaz de quejas y reclamaciones	75,0	62,5	0,122
22. Mejora de la apariencia física de las instalaciones	58,3	60,0	-0,016
23. Mejora del confort de las instalaciones (distribución del espacio, mobiliario cómodo, buena iluminación, etc.)	80,6	55,0	0,245***
24. Mejora de los sistemas informáticos para reducir errores en los registros	66,7	47,5	0,178*
25. Ampliación de la gama de servicios ofrecidos	47,2	41,3	0,056
26. Creación de incentivos para obtener información de los clientes	22,2	18,8	0,040
27. Proyectos de cambio cultural de la organización	38,9	32,5	0,062
28. Seminarios de sensibilización de directivos y empleados	50,0	41,3	0,082
29. Implantación del concepto cliente/proveedor interno ...	44,4	41,3	0,030
30. Análisis y comparación de las acciones de los competidores	50,0	32,5	0,167*
Prueba de la probabilidad exacta de FISHER:			
* Nivel de significación; $p < 0,10$			
** Nivel de significación; $p < 0,05$			
*** Nivel de significación; $p < 0,01$			

La segunda hipótesis que pretendemos contrastar versa en los siguientes términos: los principios de la calidad dependen del enfoque de gestión de la calidad adoptado por la empresa.

De acuerdo con esta hipótesis, *a priori* esperamos que las empresas que siguen un enfoque de GCT identifiquen un mayor número de principios en los cuales apoyen sus acciones frente a las empresas que adopten enfoques de aseguramiento de la calidad.

Como se desprende de la **tabla 7**, el porcentaje de empresas que se apoyan en cada uno de los principios propuestos es bastante similar para uno y otro enfoque, siendo especialmente relevante que no existen, además, diferencias significativas entre ellos. También, observamos que el porcentaje de empresas que aplican un enfoque de GCT es superior para todos los principios señalados excepto en el caso del principio «formación», en el que la mínima superioridad de la cifra no puede ser interpretada al no resultar significativa dicha diferencia.

Sin embargo, aunque no podamos concluir nada relevante respecto al número de principios de la GCT por no encontrar diferencias significativas en ningún caso, hemos realizado la prueba *t* de Student para diferencias de medias, con el propósito de conocer si existen diferencias significativas respecto al grado de implantación de dichos principios en la organización según sea el enfoque de calidad adoptado. Los resultados quedan recogidos en la **tabla 8**.

Los resultados obtenidos son concluyentes, por lo que la segunda hipótesis planteada (H2) queda contrastada. Por tanto, podemos establecer que el grado de implantación de los principios difiere según el enfoque de gestión de calidad que adopte la empresa, es decir, las empresas con enfoques de GCT fundamentan en mayor grado sus acciones en los principios de la GCT que las empresas con enfoques de aseguramiento.

TABLA 7. Relación entre el enfoque de GCT y el enfoque de aseguramiento de la calidad y los principios adoptados.

PRINCIPIOS	% empresas		Coeficiente Phi
	GCT N = 36	AC N = 80	
1. Orientación al cliente	69,4	56,3	0,125
2. Liderazgo y compromiso de la dirección	75,0	71,3	0,039
3. Compromiso y participación de los empleados	58,3	57,5	0,008
4. Trabajo en equipo	69,4	62,5	0,067
5. Formación	50,0	51,3	-0,012
6. Cooperación con proveedores	38,9	38,8	0,001
7. Mejora continua	80,6	72,5	0,086
8. Eficacia en la gestión de procesos	61,1	51,3	0,092
9. Cultura organizativa de calidad	66,7	51,3	0,144

La **tabla 8** muestra la comparación de las medias para los dos grupos de empresas con diferentes enfoques de gestión de la calidad analizados. Como se puede observar, en la comparación de algunos ítem relacionados con los principios de formación y con la cultura de calidad no se ha podido aplicar la prueba *t* de Student, pues, tal y como indica el test de Levene que hemos reflejado en tales casos, no se cumple la propiedad de homocedasticidad de la varianza. Ante esta situación y para estos casos concretos, hemos optado por utilizar pruebas no paramétricas para muestras independientes, concretamente, la prueba Kruskal-Wallis. Los resultados de la misma pueden contemplarse en la **tabla 9**.

A partir de los resultados mostrados en las **tablas 8 y 9**, podemos observar la existencia de diferencias significativas en cuanto al grado de aplicación de algunos aspectos relacionados con los siguientes principios: orientación al cliente, liderazgo y compromiso de la dirección, formación, cooperación con proveedores, gestión de procesos y existencia de una cultura de calidad.

De la misma forma, resulta interesante destacar que el principio de mejora continua de la calidad es aplicado en mayor grado en las empresas con sistemas de aseguramiento de la calidad que en aquellas que siguen enfoques de GCT, pero la diferencia es muy pequeña y además no es significativa.

Para el resto de principios considerados se puede apreciar que el grado de implantación de los mismos es siempre superior en las empresas que tienen sistemas de GCT, aunque las diferencias no son significativas respecto al compromiso y participación de los empleados, al trabajo en equipo y a la mejora continua, por lo que no se pueden atribuir al enfoque de calidad poseído por la organización.

TABLA 8. Prueba *t* de Student para muestras independientes aplicada a las variables relacionadas con los principios de la GCT.

PRINCIPIOS	Medias		Test de Levene		Prueba <i>t</i> para igualdad de medias	
	GCT	AC	F	Sig.	t	Sig.
Orientación al cliente						
Lealtad de la empresa en su relación con los clientes	4,17	3,91	0,001	0,969	1,726*	0,087
Grado de compromiso con la satisfacción de los clientes	4,25	3,94	0,004	0,952	2,055**	0,042
Liderazgo y compromiso de la dirección						
Grado de participación y compromiso de la dirección	4,64	4,14	0,661	0,418	3,148***	0,002
Cualificación de la dirección o el empresario	4,23	4,00	1,776	0,185	1,431	0,155
Estimulación del liderazgo en toda la organización	3,89	3,60	0,284	0,595	1,710*	0,090
Compromiso y participación de los empleados						
Compromiso de los trabajadores con la calidad	3,86	3,69	0,663	0,417	1,092	0,277
Influencia directa de los trabajadores en la organización	3,40	3,28	0,134	0,715	0,636	0,526
Trabajo en equipo						
Estímulo y promoción del trabajo en equipo en la organización	4,03	3,80	1,384	0,242	1,374	0,172
Formación						
Interés en la formación y desarrollo del personal	4,11	3,69	2,927	0,090	—	—
La empresa proporciona formación a todos sus empleados	4,42	4,04	0,004	0,950	2,529**	0,013

PRINCIPIOS	Medias		Test de Levene		Prueba t para igualdad de medias	
	GCT	AC	F	Sig.	t	Sig.
Cooperación con proveedores Capacidad para tener buenas relaciones y obtener información de los proveedores	3,97	3,42	0,256	0,614	3,495***	0,001
Mejora continua Acciones para la mejora continua desarrolladas en la empresa	4,17	4,21	0,093	0,761	-0,224	0,823
Gestión de procesos Eficacia de la organización en la producción de servicios	4,08	3,60	0,956	0,330	3,074***	0,003
Eficacia de la planificación y control de la producción de servicios ..	3,89	3,63	0,911	0,342	1,655	0,101
Habilidad para la innovación	3,91	3,63	1,542	0,217	1,724*	0,087
Atención y habilidad para proveer servicio postventa	3,68	3,47	0,025	0,874	1,009	0,315
Integración de actividades relacionadas con la prestación del servicio	4,06	3,61	1,861	0,175	2,748***	0,007
Implantación de formas organizativas flexibles	3,81	3,53	0,145	0,704	1,717*	0,089
Implantación de unidades organizativas descentralizadas	3,58	3,41	0,001	0,978	0,973	0,333
Cultura organizativa de calidad Existencia de una visión común	3,94	3,83	0,505	0,479	0,672	0,503
Ausencia de conflictos laborales ...	3,78	3,53	2,986	0,087	—	—
Fidelidad de los trabajadores	4,00	3,80	0,171	0,680	1,388	0,168
Satisfacción de los recursos humanos con los logros personales	3,97	3,71	0,067	0,796	1,793*	0,076
Aceptación y respeto hacia la autoridad formal	4,11	3,81	0,390	0,533	1,959*	0,053
Conocimiento de la historia de la empresa	4,11	3,45	9,037	0,003	—	—
Conocimiento de la misión y logros de la empresa	4,09	3,53	10,507	0,002	—	—
Aceptación de los cambios	4,06	3,79	0,666	0,416	1,666*	0,098
¹ Las medias para cada ítem oscilan entre un intervalo donde «1» es el valor mínimo y «5» es el valor máximo. *** Nivel de significación $p \leq 0,01$ ** Nivel de significación $p \leq 0,05$ * Nivel de significación $p \leq 0,10$						

TABLA 9. Prueba KRUSKAL-WALLIS para muestras independientes.

PRINCIPIOS	χ^2	Sig.
Formación		
Interés en la formación y desarrollo del personal	6,608***	0,010
Cultura de calidad		
Ausencia de conflictos laborales	2,749*	0,097
Conocimiento de la historia de la empresa	12,522***	0,000
Conocimiento de la misión y logros de la empresa	11,034***	0,001
*** Nivel de significación $p \leq 0,01$		
** Nivel de significación $p \leq 0,05$		
* Nivel de significación $p \leq 0,10$		

6.2. Hipótesis que relaciona las competencias distintivas con los resultados empresariales.

Dentro de este epígrafe se recoge la tercera hipótesis que relaciona las diferentes competencias distintivas poseídas por la organización con los resultados empresariales, afirmando que las mismas siempre conducirán a un mejor desempeño organizativo.

Primeramente, dado que las variables objeto de análisis son continuas, tanto la variable dependiente «resultados empresariales» como las variables independientes «competencias distintivas en marketing», «competencias distintivas en producción de servicios», «competencias distintivas en dirección general» y «competencias distintivas en organización y recursos humanos», se ha procedido al cálculo de correlaciones bivariadas de Pearson ²¹ para determinar la existencia de relación entre ellas y su sentido.

Como se puede apreciar en la **tabla 10**, los coeficientes de correlación entre las variables objeto de estudio son significativos y en el sentido propuesto por la hipótesis a contrastar, con lo que podemos afirmar que la hipótesis H3 queda corroborada empíricamente.

²¹ La información necesaria para la aplicación de esta técnica ha sido extraída de las escalas para la medición de las competencias distintivas en marketing, producción de servicios, dirección general y organización y recursos humanos, así como de la escala de medición de los resultados empresariales (**anexo I**). Gracias a que la fiabilidad de dichas escalas es muy elevada (en todos los casos el alfa de Cronbach es superior a 0,90), hemos podido calcular el valor medio de cada una de estas escalas y con estos valores hemos realizado el *path analysis*, ya que el proceso operativo quedó considerablemente simplificado.

TABLA 10. Coeficientes de correlación entre las competencias distintivas y los resultados empresariales.

	Resultados empresariales
Competencias distintivas en márketing	0,581*
Competencias distintivas en producción de servicios	0,557*
Competencias distintivas en dirección general	0,372*
Competencias distintivas en organización y recursos humanos	0,451*

* Nivel de significación $p \leq 0,001$

Tras estos resultados podemos afirmar que todas las competencias distintivas adquiridas por la empresa repercuten de forma positiva y significativamente sobre los resultados empresariales, destacando que las competencias en márketing son las que más influyen sobre éstos por el coeficiente obtenido (0,581), aunque todos los restantes son valorables también.

A su vez, para la contrastación de esta hipótesis hemos realizado un *path analysis* ²², donde utilizando la matriz de covarianzas ²³ vamos a tratar de evaluar una serie de relaciones causales, sirviéndonos para ello del método de máxima verosimilitud (ML). La **tabla 11** expone la bondad de ajuste para el diagnóstico global del modelo.

TABLA 11. Índices de bondad del ajuste del *path analysis* del modelo que relaciona las competencias distintivas y los resultados empresariales.

Medidas de ajuste absoluto	Medidas de ajuste incremental	Medidas de ajuste de parsimonia
GFI = 0,99 RMSEA = 0,071 SRMR = 0,017	AGFI = 0,93 NFI = 0,99	Chi-cuadrado = 3,45 Grados de libertad = 2 p = 0,17

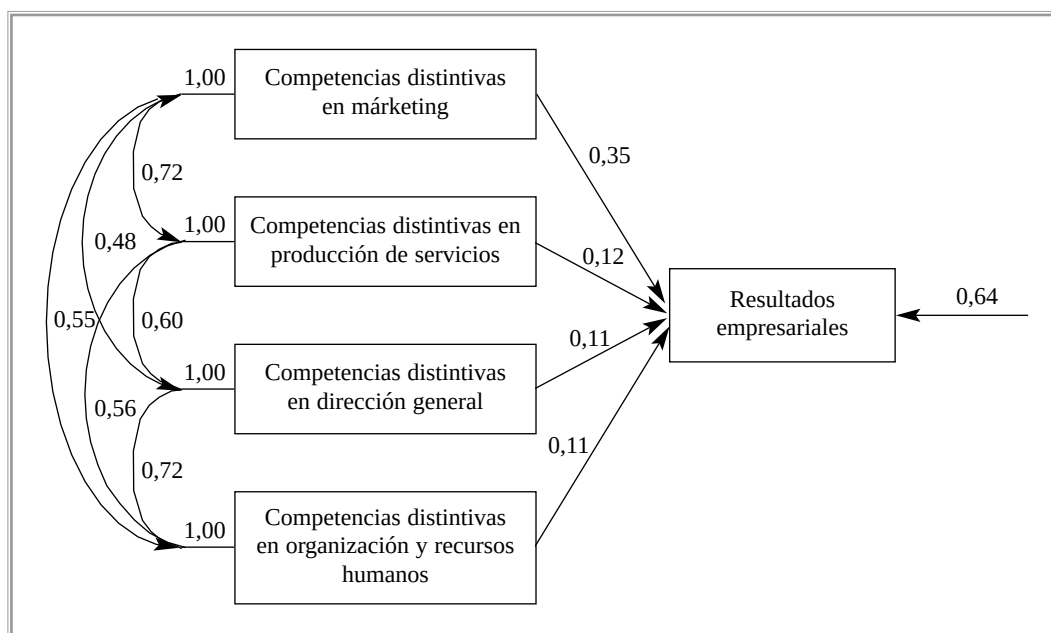
²² El *path analysis* es una técnica empleada para evaluar la contribución directa causal de una variable sobre otra en una situación no experimental. Permite la estimación de los coeficientes de un conjunto lineal de ecuaciones estructurales, representando relaciones de causa y efecto establecidas por el investigador (JÖRESKOG y SÖRBOM, 1993a).

²³ La utilización de la matriz de varianza-covarianza frente a la matriz de correlación tiene la ventaja de proporcionar comparaciones válidas entre diferentes poblaciones o muestras. Sin embargo, la interpretación de los resultados es más compleja, aunque recomendable en todos aquellos casos en que el investigador realice un «contraste de la teoría» real para validar las relaciones causales (HAIR, ANDERSON, TATHAM y BLACK, 1999).

Así pues, los resultados obtenidos para este *path analysis* son totalmente satisfactorios. En este sentido, como se desprende de los valores que toman los índices de bondad del ajuste recogidos en la **tabla 11**, el modelo planteado presenta un buen ajuste. Adicionalmente, todos los coeficientes estructurales de las variables consideradas presentan valores positivos aceptables y valores t-Student muy superiores a 1,96.

En la **figura 3** se muestran las relaciones planteadas para contrastar que las competencias distintivas influyen sobre los resultados, como establecía nuestra tercera hipótesis.

Figura 3. Modelo que relaciona las competencias distintivas y los resultados empresariales: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas.



Tras la estimación del modelo estructural se puede destacar como resultado interesante el hecho de que todos los tipos de competencias distintivas estudiadas ejercen una influencia positiva y estadísticamente significativa al 1% ($t \geq 2,57$) sobre los resultados empresariales, pero las competencias distintivas en marketing son el tipo de competencias que más influencia poseen sobre los resultados (0,35).

Por tanto, como conclusión destacable señalamos que el análisis de los resultados obtenidos nos permite confirmar el cumplimiento de la tercera hipótesis (H3) que relaciona la existencia de competencias distintivas en la organización con mejores resultados empresariales.

6.3. Hipótesis que relacionan las competencias distintivas con el enfoque de calidad.

Las hipótesis que se pretenden contrastar a continuación hacen referencia a la generación de diversas competencias distintivas según el enfoque de gestión de la calidad. En este sentido, consideramos que el modelo de gestión de la calidad adoptado por la organización condicionará la generación de competencias distintivas.

El procedimiento seguido para la contrastación de las hipótesis H4a, H4b, H4c y H4d ha sido el análisis de la varianza (concretamente ANOVA) para las variables estudiadas, con la respectiva prueba de homogeneidad de la varianza. Los resultados obtenidos se muestran en la **tabla 12**.

Al comparar las puntuaciones medias obtenidas en cada una de las competencias distintivas en función del enfoque de calidad, podemos observar que existen diferencias significativas en todos los casos. En este sentido, las empresas que adoptan enfoques de gestión de la calidad total obtienen puntuaciones medias más altas que aquellas que adoptan enfoques de aseguramiento de la calidad, lo que indica que el primer enfoque contribuirá en mayor medida a la generación de todos los diversos tipos de competencias distintivas consideradas.

TABLA 12. ANOVA para las competencias distintivas según el enfoque de calidad.

Competencias distintivas	Medias		Estadístico de Levene	Sig.	F	Sig.
	GCT	AC				
En marketing*	3,70	3,50	3,609	0,060	3,037	0,084
En producción de servicios**	3,86	3,59	0,576	0,449	5,363	0,022
En dirección general**	4,05	3,78	0,097	0,757	6,540	0,012
En organización y recursos humanos** ..	3,84	3,59	0,242	0,623	5,302	0,023
Niveles de significatividad:						
* $p \leq 0,10$						
** $p \leq 0,05$						

Todos estos resultados contribuyen a la aceptación de las hipótesis H4a, H4b y H4c, que afirman que un modelo de aseguramiento de la calidad contribuirá en menor medida que un modelo de gestión de la calidad total a la generación de competencias distintivas en marketing, en dirección y en organización y recursos humanos, respectivamente. Sin embargo, tenemos que rechazar la hipótesis H4d que señala que no existen diferencias significativas entre ambos enfoques de gestión de la calidad respecto a la generación de competencias distintivas en la producción de servicios.

6.4. Hipótesis que relaciona el enfoque de calidad con los resultados empresariales.

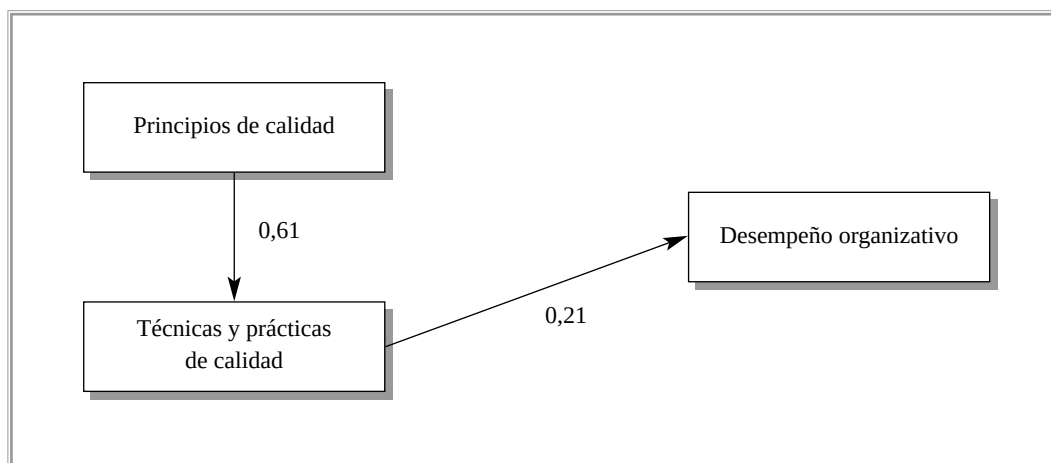
A priori, antes de considerar el papel intermediador que ejercen las competencias distintivas, la hipótesis que nos planteamos contrastar en este epígrafe afirma que la adopción de un determinado enfoque de gestión de la calidad tendrá repercusiones sobre los resultados empresariales alcanzados. Concretamente, nuestra predicción teórica es que aquellas empresas que siguen un enfoque de gestión de la calidad total obtendrán mejor desempeño que aquellas que adopten un enfoque de aseguramiento de la calidad (H5).

Para ello, hemos empleado las preguntas p12 y p13 del cuestionario (**anexo I**) basándonos en lo que afirma la literatura respecto a la diferenciación existente entre ambos enfoques respecto a los principios básicos que subyacen en cada uno y, consecuentemente, las técnicas o prácticas de calidad que se aplican en la organización.

En esta línea, el modelo planteado supone la diferenciación entre los enfoques de gestión de la calidad según el número de principios de calidad asumidos por la organización. Un modelo de GCT estará respaldado por un mayor número de principios que un enfoque de aseguramiento, y suponiendo, por lo tanto, la aplicación de un mayor número de técnicas de calidad que apoyen dichos principios frente a los modelos de aseguramiento de la calidad.

Los resultados de este análisis se pueden observar en la **figura 4**. Éstos indican que las relaciones entre los principios de la GCT y las técnicas operativas de calidad, así como entre las técnicas y el resultado, son todas positivas y significativas al nivel del 1% ($t \geq 2,57$).

Figura 4. Modelo que relaciona los principios de calidad, las técnicas y prácticas de calidad y los resultados empresariales: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas.



Gracias a que el modelo presenta unos buenos indicadores de la bondad del ajuste (**tabla 13**), la interpretación de los parámetros estimados positivos y significativos ($t \geq 1,96$) del modelo conduce a afirmar que, a mayor número de principios de calidad implantados en la organización, mayor número de técnicas o prácticas se aplican, y que dichas técnicas, a su vez, conducen a la obtención de mejores resultados en la empresa.

TABLA 13. Índices de bondad del ajuste del *path analysis* del modelo que relaciona los principios de calidad, las técnicas y prácticas de calidad y los resultados empresariales.

Medidas de ajuste absoluto	Medidas de ajuste incremental	Medidas de ajuste de parsimonia
GFI = 0,99 RMSEA = 0,11 SRMR = 0,045	AGFI = 0,92 NFI = 0,99	Chi-cuadrado = 2,92 Grados de libertad = 1 p = 0,088

Por tanto, si establecemos la diferencia entre el enfoque de aseguramiento de la calidad y la GCT en base a los principios de calidad y, consecuentemente, la implantación de técnicas y prácticas operativas de calidad, la hipótesis H5 queda corroborada empíricamente.

6.5. Relación entre las competencias distintivas y los resultados empresariales considerando el enfoque de calidad.

En este epígrafe se pretende conocer cómo el enfoque de gestión de la calidad seguido por la empresa influye sobre los resultados empresariales a través de las competencias distintivas generadas. Para ello, hemos estimado dos modelos estructurales a través de la técnica del *path analysis*, lo que nos ha permitido observar diferencias significativas entre los dos enfoques de calidad analizados respecto a la generación de competencias distintivas y, por tanto, determinar para cada grupo qué tipo de competencias distintivas influyen más y de manera significativa sobre los resultados empresariales.

Para conseguir nuestro propósito hemos planteado dos modelos de ecuaciones estructurales con las relaciones causales pertinentes. En el primer modelo se establecen relaciones entre las diferentes competencias distintivas y los resultados empresariales para el caso de que las empresas sigan un enfoque de gestión de la calidad total y, en el segundo, para el caso de empresas que poseen enfoques de aseguramiento de la calidad.

Para la explicación de los resultados, presentamos en primer lugar el ajuste del modelo estructural planteado y posteriormente los parámetros estimados.

La **tabla 14** muestra los índices de bondad del ajuste del primer modelo estructural. Se observa que, en general, el ajuste es adecuado ya que los valores obtenidos por todos los indicadores están dentro de los límites habitualmente aceptados y comentados en epígrafes anteriores.

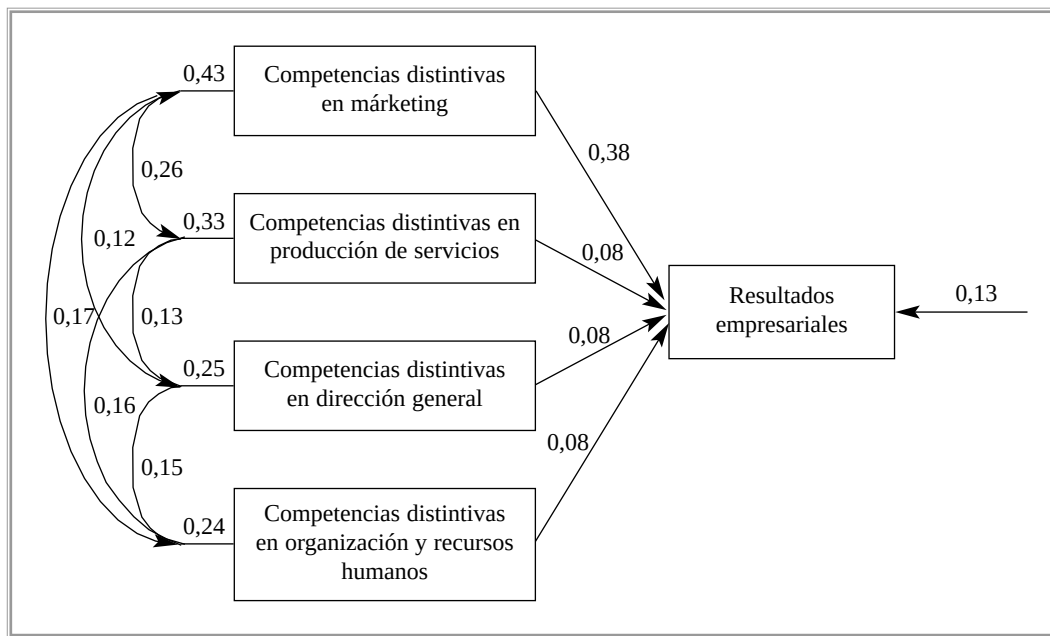
TABLA 14. Índices de bondad del ajuste del *path analysis* del modelo que relaciona las competencias distintivas y los resultados empresariales bajo un enfoque de gestión de la calidad total.

Medidas de ajuste absoluto	Medidas de ajuste incremental	Medidas de ajuste de parsimonia
GFI = 0,98 RMSEA = 0,001 SRMR = 0,027	AGFI = 0,87 NFI = 0,98	Chi-cuadrado = 1,54 Grados de libertad = 2 p = 0,46

Así pues, la interpretación de los parámetros estimados del primer modelo (**figura 5**) y su significación estadística conducen a afirmar que en el caso de empresas con un enfoque de gestión de la calidad total, únicamente las competencias distintivas adquiridas en el área de marketing influyen positivamente (0,38) y de manera significativa sobre los resultados empresariales al 1% ($t \geq 2,57$). El resto de competencias distintivas en producción de servicios, dirección y organización y recursos humanos, aunque también ejercen una influencia positiva sobre los resultados empresariales, ésta no resulta ser significativa.

Por lo tanto, podemos afirmar que en un enfoque de gestión de la calidad total sólo la adquisición de competencias distintivas relacionadas con las actividades de marketing posee una influencia importante y significativa sobre los resultados empresariales, frente a las competencias adquiridas en otras áreas cuya influencia sobre los resultados, aunque positiva, no es significativa, como ya se ha indicado.

Figura 5. Modelo que relaciona las competencias distintivas y los resultados empresariales bajo un enfoque de gestión de la calidad total: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas.



El segundo modelo planteado establece relaciones entre las competencias distintivas y los resultados empresariales en el caso de que la empresa siga un enfoque de aseguramiento de la calidad.

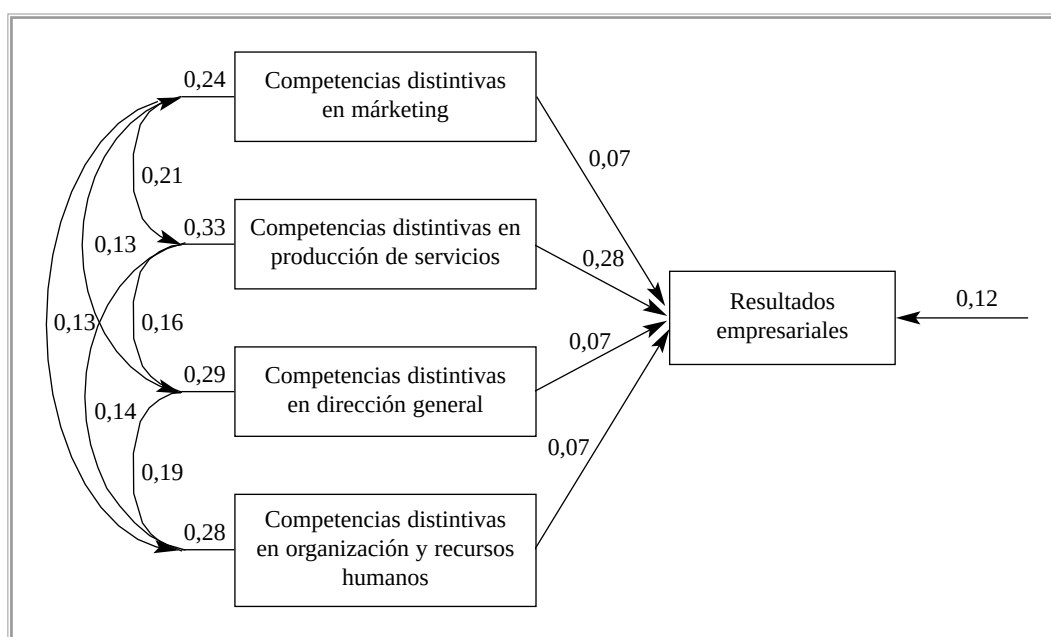
Los resultados de este segundo modelo estructural presentan también unos buenos indicadores de la bondad del ajuste (**tabla 15**). Esto nos permite interpretar los parámetros estimados del modelo encontrando que, en las empresas con un enfoque de aseguramiento de la calidad, todas las competencias distintivas adquiridas por la empresa influyen de forma positiva sobre los resultados empresariales, aunque solamente el parámetro correspondiente a las competencias distintivas en producción (0,28) es estadísticamente significativo al 1% ($t \geq 2,57$) (**figura 6**).

TABLA 15. Índices de bondad del ajuste del *path analysis* del modelo que relaciona las competencias distintivas y los resultados empresariales bajo un enfoque de aseguramiento de la calidad.

Medidas de ajuste absoluto	Medidas de ajuste incremental	Medidas de ajuste de parsimonia
GFI = 0,99 RMSEA = 0,001 SRMR = 0,014	AGFI = 0,96 NFI = 0,99	Chi-cuadrado = 0,99 Grados de libertad = 2 p = 0,60

Estos resultados muestran que en la implantación de un enfoque de aseguramiento de la calidad, aunque contribuye a la generación de diferentes tipos de competencias distintivas, como ya se demostró al contrastar las hipótesis H4a, H4b, H4c y H4d, las que mayor influencia ejercen sobre los resultados empresariales son las derivadas de la producción de los servicios.

Figura 6. Modelo que relaciona las competencias distintivas y los resultados empresariales bajo un enfoque de aseguramiento de la calidad: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas.



Asimismo, otro resultado interesante hace alusión al hecho de que las competencias distintivas en marketing en empresas con enfoques de gestión de la calidad total, ejercen una influencia sensiblemente superior sobre los resultados empresariales, que las competencias distintivas en producción de servicios en el caso de empresas con enfoques de aseguramiento de la calidad (0,38 y 0,28, respectivamente).

6.6. Validez del modelo teórico propuesto.

Para contrastar el modelo, al cual lo hemos denominado «global» porque recoge las relaciones entre las principales variables empleadas en nuestra investigación, hemos realizado un análisis de modelos de ecuaciones estructurales mediante el programa LISREL.

El diagnóstico global del modelo se realiza observando los índices de la bondad del ajuste. Como se puede observar en la **tabla 16** hemos sido exhaustivamente rigurosos en esta fase de validación del modelo, y no hemos interpretado únicamente un índice sino una combinación de varios índices, tal y como sugieren HU y BENTLER (1999).

Entre los múltiples indicadores que podemos considerar, hemos recogido los que figuran en la **tabla 16**. Se puede observar que estos índices nos indican que el modelo propuesto presenta un buen ajuste.

Los resultados obtenidos de la bondad del ajuste son satisfactorios, pese a que la raíz del residuo estandarizado cuadrático medio (SRMR) presenta un valor de 0,079. Por lo general, se entiende que este índice debe estar por debajo de 0,05, pero seguimos las recomendaciones de BATISTA-FOGUET y COENDERS (2000) que afirman que el investigador debe utilizar este criterio con la suficiente flexibilidad atendiendo a la parquedad del modelo. Así pues, al resultar el resto de indicadores válidos, consideramos que el ajuste es aceptable.

TABLA 16. Índices de bondad del ajuste del modelo teórico global.

Medidas de ajuste absoluto	Medidas de ajuste incremental	Medidas de ajuste de parsimonia
GFI = 0,95 RMSEA = 0,065 SRMR = 0,079	AGFI = 0,92 NFI = 0,94	Chi-cuadrado = 25,80 Grados de libertad = 16 p = 0,05690

Tras la obtención de estos buenos indicadores hemos interpretado los resultados arrojados por LISREL en lo referente a estimaciones estandarizadas, *path diagram* y *t-values*.

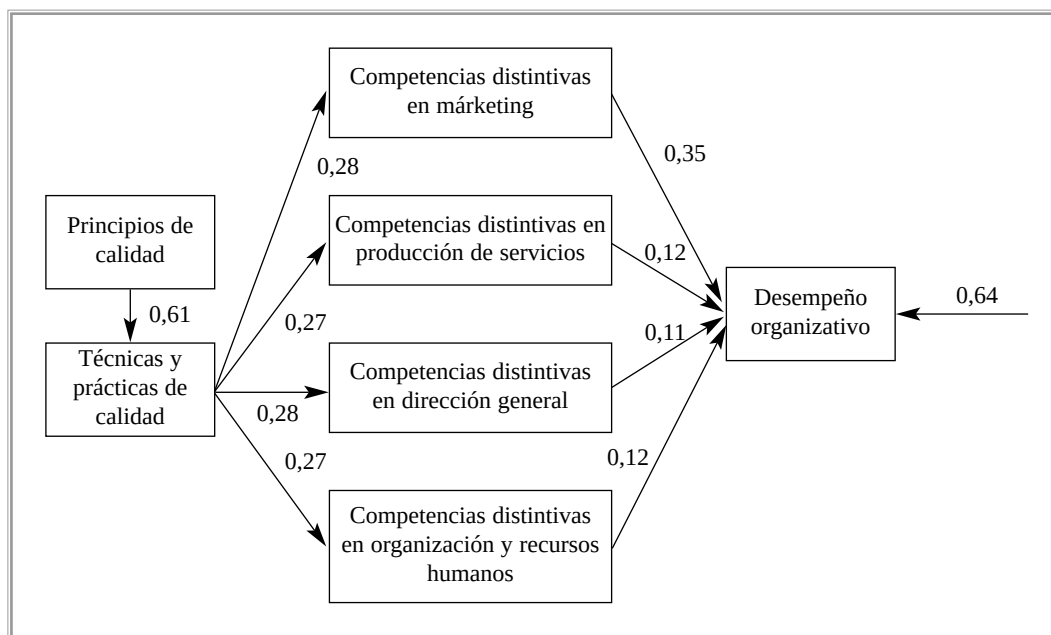
La **figura 7** recoge la solución estandarizada del modelo en un *path diagram*, lo cual facilita la localización de los resultados y la representación visual del modelo. Hemos de señalar que todos los estadísticos *t* (*t-values*) obtenidos han resultado significativos al nivel del 5% ($t \geq 1,96$). Por tanto, podemos afirmar que el modelo global propuesto en la presente investigación resulta válido para interpretar las relaciones establecidas teóricamente a lo largo de toda la presente investigación.

En este sentido, podemos utilizar nuestro modelo para concluir que los principios de calidad están directa y positivamente relacionados con las técnicas y prácticas de calidad implantadas en la organización. Así, tenemos que como las técnicas están basadas en los principios de calidad, a mayor número de principios de calidad mayor número de técnicas se implantan en la empresa respaldando dichos principios.

Asimismo, la utilización de técnicas y prácticas de calidad están relacionadas de forma positiva con la generación de competencias distintivas en marketing, en producción de servicios, en dirección general y en organización y recursos humanos. Además, los parámetros obtenidos en estas relaciones indican, por su similitud, que las técnicas de calidad influyen en la misma medida sobre las diferentes competencias distintivas consideradas.

Por último, estas competencias distintivas ejercen una influencia destacable sobre los resultados empresariales, ya que todas influyen de manera significativa ($t \geq 1,96$) y positiva sobre el mismo. Resulta destacable que las competencias distintivas en marketing sean las que repercuten en mayor grado sobre los resultados empresariales (0,35), siendo la influencia del resto de competencias distintivas bastante similar y también significativa.

Figura 7. Modelo teórico global: *path diagram* con las estimaciones estandarizadas.



7. CONCLUSIONES

Esta investigación ha partido de la consideración de la calidad como una importante fuente de ventaja competitiva para la organización, teniendo como principal objetivo observar si existe relación y el carácter de ésta entre el enfoque de gestión de la calidad y los resultados empresariales. Para el desarrollo del trabajo, hemos considerado como enfoque teórico básico la perspectiva basada en los recursos y capacidades analizando el efecto que producen las diferentes competencias distintivas adquiridas por la organización tras la implantación del sistema de calidad.

En el presente trabajo, hemos distinguido entre empresas que siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad, y las que siguen un enfoque de gestión de la calidad total. Las principales diferencias entre estos dos enfoques son que el primero se centra en mayor medida en la regulación técnica de los procesos, mientras el segundo incorpora, además, aspectos intangibles o culturales de la gestión de la calidad. Por tanto, la gestión de la calidad total se constituye como un enfoque directivo mucho más amplio en sus consideraciones que el enfoque de aseguramiento de la calidad.

Bajo este marco, procedemos a continuación a exponer las principales conclusiones obtenidas durante la realización de este trabajo.

Un sistema de gestión de la calidad se caracteriza por una serie de principios básicos que sirven para guiar las actuaciones de la organización en materia de calidad, así como a su vez, por un conjunto de técnicas y prácticas que son los instrumentos para implantar dicho sistema ²⁴. En esta línea, hay una importante confusión en la literatura respecto a lo que se consideran principios y lo que son técnicas y prácticas operativas de la calidad, entremezclándose frecuentemente ambos conceptos (WALDMAN, 1994; POWELL, 1995; LEAL, 1997).

En relación a los principios, resulta difícil señalar los que pueden calificarse como claves porque cada autor enfatiza los que, según su punto de vista, contribuyen en mayor medida a conseguir la eficacia del sistema de calidad. A partir de la revisión bibliográfica realizada podemos concluir que un enfoque de gestión de la calidad total presenta un mayor número de principios que lo sustentan que un enfoque de aseguramiento de la calidad ²⁵. De forma más concreta, los principios básicos que sirven de base a un enfoque de aseguramiento de la calidad son principalmente la prevención de errores, el control total de la calidad, el énfasis en el diseño de los productos, la uniformidad y conformidad de productos y procesos, y el compromiso de los trabajadores. Con respecto al enfoque de gestión de la calidad total podemos agrupar en nueve los principios que resultan básicos y que recogen explícita o implícitamente todos los propuestos en la literatura. Éstos son la orientación al cliente, el liderazgo y compromiso de la dirección, compromiso y participación de los empleados, trabajo en equipo, formación, la cooperación con proveedores, la mejora continua, la gestión de procesos y la cultura organizativa de calidad.

Aunque se pueda pensar *a priori* que la diferencia entre ambos enfoques respecto a los principios señalados se encuentra en la naturaleza y el número de principios que considera la gestión de la calidad total frente al aseguramiento de la calidad, en este estudio se ha comprobado que esto no es exactamente así. Estos enfoques difieren más en cuanto al grado de aplicación de los mismos dentro de la organización que en cuanto a su número.

²⁴ Así lo afirma la abundante literatura encontrada sobre este tema: DEAN y BOWEN (1994), SAUNDERS y PRESTON (1994), SITKIN, SUTCLIFFE y SCHROEDER (1994), POWELL (1995), HILL y WILKINSON (1995), BOADEN (1997) o LAU y ANDERSON (1998).

²⁵ Para esta afirmación hemos tenido en cuenta las aportaciones que autores como, SARAPH *et al.* (1989), SCHONBERGER (1992), PORTER y PARKER (1993), HODGETS *et al.* (1994), DALE (1994), ANDERSON *et al.* (1994), MANN y KEHOE (1994), POWELL (1995), TAMIMI (1995), BLACK y PORTER (1995), TUMMALA y TANG (1996), RAO *et al.* (1996), KANJI (1998a y b), YUSOF y ASPINWALL (1999), RAO *et al.* (1999) y ZHANG (2000) han realizado sobre la gestión de la calidad total.

De acuerdo con MORENO-LUZÓN *et al.* (2001), una gestión de la calidad total no puede ser categorizada como tal si la dirección de la empresa lleva a cabo una aplicación muy parcial o insuficiente de estos principios. En esta línea, se ha comprobado en nuestro estudio que, en general, el grado de implantación de los principios de calidad es superior en empresas que adoptan un enfoque de gestión de la calidad total que en empresas con un enfoque de aseguramiento, especialmente, en aspectos relacionados con la orientación al cliente, liderazgo, formación, cooperación con proveedores, gestión de procesos y la cultura de calidad.

Una posible explicación de que no se encuentren diferencias en las empresas en cuanto al número de principios que subyacen a su enfoque de calidad, es el hecho de que los principios de la gestión de la calidad total comentados son en la actualidad considerados de aplicabilidad general a cualquier actividad y organización (RAO *et al.*, 1996; BOADEN, 1997) y, por tanto, las empresas los asumen independientemente del enfoque de calidad adoptado.

Sin embargo, tal y como señalan SMITH y ANGELI (1995), las técnicas operativas derivadas de dichos principios son implantadas en función de las características de la empresa y de sus prioridades estratégicas. Por tanto, encontramos una mayor diferencia respecto al número y carácter de las técnicas de calidad que aplican empresas con diferentes enfoques que respecto a los principios básicos en que éstas se apoyan.

Se ha obtenido evidencia empírica de que las empresas con enfoques de gestión de la calidad total aplican un mayor número de técnicas de calidad, siendo además notable la relación de estas técnicas con los aspectos socio-culturales de la organización. Estos resultados coinciden con los alcanzados por CAMISÓN *et al.* (2000), quienes señalan que ello se debe al mayor hincapié de la gestión de la calidad total frente a otros enfoques sobre los aspectos intangibles o culturales de la organización.

En definitiva, podemos afirmar a la luz de nuestros resultados que, por un lado, las técnicas o prácticas operativas de calidad varían en función del enfoque de calidad aplicado por la organización; y por otro, las empresas con un enfoque de gestión de la calidad total fundamentan en mayor grado sus acciones en los principios básicos que las empresas que siguen un enfoque de aseguramiento de la calidad.

Respecto a la relación existente entre la calidad y los resultados empresariales, ésta ha despertado en la última década un notable interés para la investigación, tal y como lo indica la abundante literatura encontrada ²⁶. La importancia que todo lo relacionado con los resultados empresariales posee para la organización y las críticas que desde sus orígenes han recibido los sistemas de gestión de la calidad en relación a la influencia que éstos tienen a corto plazo sobre la rentabilidad, se apuntan como dos de las causas que han favorecido la proliferación de estudios en esta línea. Pero,

²⁶ Entre otros, podemos citar a FLYNN, SCHROEDER y SAKAKIBARA (1994), POWELL (1995), SCOTT (1995), AHIRE (1996a y b), LEMAK, REED y SATISH (1996), DEAN y SNELL (1996), FORKER (1997), HENDRICKS y SINGHAL (1997a), EASTON y JARRELL (1998), SIMMONS y WHITE (1999) y ZHANG (2000).

hasta la fecha los estudios que relacionan la gestión de la calidad y los resultados empresariales han presentado limitaciones de carácter básicamente metodológico, por tanto, no es sorprendente que los resultados derivados de estas investigaciones conduzcan a conclusiones incluso contradictorias.

Nuestra investigación se ha dirigido a contrastar si según el enfoque de gestión de la calidad que adopte la empresa los efectos sobre los resultados empresariales van a ser diferentes. En relación a este aspecto, los resultados obtenidos nos llevan a concluir que las empresas que adoptan un enfoque de gestión de la calidad total obtienen mejores resultados empresariales que las que adoptan un enfoque de aseguramiento de la calidad.

La justificación teórica de estas diferencias se centra en la relación entre el enfoque de gestión de la calidad total y la obtención de ventajas competitivas. La predicción teórica inicial es que la implantación del sistema de calidad generará una serie de recursos intangibles responsables de la obtención de competencias distintivas que contribuirán a la consecución de mejores resultados empresariales. Lo que conduce a la consecución de ventajas competitivas en la organización es el desarrollo y la explotación que la misma haga de sus recursos intangibles, con lo que el éxito obtenido sobre los resultados empresariales vendrá determinado por los recursos intangibles más que por la implantación de sistemas de gestión de la calidad.

En este sentido, nuestra principal aportación es que el impacto que producen los sistemas de gestión de la calidad sobre los resultados empresariales viene explicado por su contribución a la generación de diversas competencias distintivas. La evidencia empírica obtenida valida la hipótesis de que las técnicas y prácticas operativas de mejora de la calidad aplicadas por las empresas con un enfoque de gestión de la calidad total obtienen un desempeño organizativo superior que aquellas empresas que apliquen técnicas y prácticas bajo un enfoque de aseguramiento de la calidad, debido a las diferencias en competencias distintivas generadas en ambos enfoques.

Entonces, las diferencias en rentabilidad entre empresas con sistemas de aseguramiento de la calidad y las que aplican la gestión de la calidad total hay que buscarla por dos frentes. Por un lado, en el aprovechamiento que hace cada enfoque de los recursos intangibles poseídos por la organización, y por otro en la aplicación de un distinto número de técnicas operativas de calidad.

El aseguramiento de la calidad y concretamente las normas ISO 9000 se están convirtiendo, hoy en día, en una condición necesaria, pero no suficiente para competir. Su aplicación implica utilizar técnicas operativas que son de general aplicación a nivel mundial, lo que resta efectividad a las mismas cuando se desea su utilización como vía para conseguir la diferenciación de los competidores. Sin embargo, bajo nuestro punto de vista, la gestión de la calidad total sí que puede ser impulsora de una serie de acciones que permitan crear, desarrollar y defender una serie de recursos y capacidades de carácter intangible; y consecuentemente crear competencias distintivas en la gestión de los diferentes recursos poseídos por la organización, debido a los principios que la rigen. Aunque los competidores lleguen a introducir los principios de la gestión de la calidad total en su organización, el carácter tácito de los intangibles generados los hace difícilmente imitables, produciendo ventajas competitivas sostenibles.

También, la relación entre las diferentes competencias distintivas poseídas por la organización y los resultados empresariales es puesta de manifiesto en este trabajo. Los resultados muestran que todas las competencias distintivas estudiadas (comerciales, de producción de servicios, directivas y organizativas) repercuten significativamente y de forma positiva sobre los resultados empresariales. Cabe destacar que, en general, las competencias distintivas adquiridas en el área de marketing son las que más influyen sobre los resultados; en segundo lugar, se encuentran las competencias distintivas en producción de servicios; y por último, ejerciendo aproximadamente el mismo nivel de influencia sobre los resultados, estarían las competencias distintivas en organización y recursos humanos y las competencias distintivas en dirección general.

Respecto a la relación entre las competencias distintivas y el enfoque de calidad, los resultados obtenidos indican que un enfoque de gestión de la calidad total contribuye en mayor medida que un enfoque de aseguramiento de la calidad a la generación de todos los diversos tipos de competencias distintivas consideradas.

Hay que señalar que, contrariamente a lo esperado, hemos encontrado diferencias significativas entre ambos enfoques de gestión de la calidad respecto a la generación de competencias distintivas en la producción de servicios. El razonamiento que de forma inicial conduce a pensar que no se tienen por qué encontrar diferencias es el énfasis que ambos enfoques ponen sobre el sistema productivo.

Otro resultado relevante encontrado es que, bajo un enfoque de gestión de la calidad total, aunque todas las competencias generadas inciden positivamente sobre los resultados empresariales, son las adquiridas en el área de marketing las que lo hacen en mayor medida y de manera significativa. La gestión de la calidad total asume que la satisfacción del cliente debe ser un objetivo primordial de la organización, con lo que todas las actividades desarrolladas en la empresa deberán dirigirse en esta línea. Habilidades como la capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales, para identificar oportunidades, para obtener información de los competidores, para diferenciar la oferta de productos/servicios, etc. se convierten en algo fundamental. Así, en último término, intentar satisfacer o exceder las expectativas de los clientes lleva asociado un cambio de cultura empresarial, necesario para que los esfuerzos realizados se traduzcan en resultados.

Por contra, la implantación de un enfoque de aseguramiento de la calidad, aunque también contribuye a la generación de diferentes tipos de competencias distintivas que influirán sobre los resultados empresariales, ejerce su mayor peso sobre las competencias distintivas en producción de servicios. Las técnicas operativas de calidad bajo este enfoque hacen hincapié en aspectos relacionados con la eficiencia de los procesos. El aseguramiento de la calidad es un enfoque de gestión orientado al control y la mejora en la eficiencia de todos los procesos productivos que se desarrollan en la empresa, de forma que las técnicas más comúnmente aceptadas están relacionadas con la gestión de procesos y con la consecución de eficiencia. Esto conlleva que se produzcan importantes mejoras dentro de la organización relacionadas con el área productiva.

En resumen, la implantación de cualquiera de los dos importantes enfoques de gestión de la calidad aquí estudiados contribuye siempre a la generación de diferentes tipos de competencias distintivas en la organización; sin embargo, al estudiar los efectos de estas últimas sobre los resultados empresariales encontramos que, en las empresas con enfoques de gestión de la calidad total, las competencias distintivas que más repercuten sobre los resultados son las relacionadas con el área de marketing, mientras que, en las empresas con enfoques de aseguramiento de la calidad, las competencias distintivas que más influencia poseen sobre los resultados son las relacionadas con la producción de servicios.

Todo lo expuesto anteriormente queda recogido en el modelo teórico planteado en esta investigación, que valida la existencia de relación entre el enfoque de gestión de la calidad, los principios y técnicas de calidad, las competencias distintivas y los resultados empresariales.

La presente investigación contiene resultados útiles e interesantes tanto para la comunidad empresarial como para la científica. Este trabajo aporta varias contribuciones a la investigación en dirección de empresas.

Primeramente, contrastando con la literatura existente sobre gestión de la calidad, este estudio provee de un marco teórico que recoge y contempla la gestión de la calidad como un recurso estratégico clave para la organización. Concretamente, la gestión de la calidad total ha recibido mucha atención en la práctica y muy poca a nivel académico; este trabajo contribuye a la disminución de esta diferencia.

En segundo lugar, contribuye a expandir la corriente de estudios empíricos que consideran la *perspectiva basada en los recursos* y que sostienen la relevancia que poseen los recursos intangibles en la organización. Aunque el estudio de estos recursos conlleve numerosas dificultades de corte metodológico, debido principalmente a problemas de medición, en esta línea se ha mostrado un avance importante clasificando las diferentes competencias distintivas y utilizando para su medición escalas fiables y válidas para la investigación empírica.

Por último, al considerar la perspectiva basada en los recursos cuando se analizan los efectos que sobre los resultados ejerce el enfoque de gestión de la calidad, se están teniendo en cuenta factores como las competencias distintivas que, si bien no son los únicos que influyen sobre los resultados empresariales, sí que contribuyen a la mejora de los mismos de manera evidente y, por tanto, deben ser tenidos en cuenta.

8. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como en cualquier investigación empírica, las principales limitaciones proceden de la muestra seleccionada y hay que tener en cuenta que, aunque el tamaño de la muestra resulte suficiente para la aplicación de la metodología estadística, los resultados derivados de ella deben ser interpretados con precaución.

Por otro lado, otra posible limitación que podría ser apuntada es la relativa a cómo se ha llevado a cabo la medición de los resultados empresariales. Algunos autores siguen abogando por la utilización de medidas objetivas, pero la utilización de medidas subjetivas del rendimiento ha sido ampliamente aceptada en la investigación de administración de empresas desde hace ya bastante tiempo (LAWRENCE y LORSCH, 1967; DESS, 1987; POWELL, 1992). Como afirma LEAL (1997), las investigaciones que incluyen en su muestra empresas privadas en su mayoría se enfrentan a las reticencias por parte de la dirección a proporcionar datos e información sobre los resultados empresariales, básicamente por razones obvias de política interna y se considera que los datos obtenidos de las percepciones de los directivos no suelen estar muy sesgados de la realidad y pueden ser empleados como medidas aceptables del rendimiento económico de la empresa (VENKATRAMAN y RAMANUJAN, 1987; CAMISÓN, 1999a).

Esta investigación se ha centrado únicamente en empresas del sector servicios y consideramos que sería interesante estudiar empresas pertenecientes a otros sectores de actividad, con el fin de poder hacer comparaciones intrasectoriales e intersectoriales que podrían llevar a resultados interesantes. Ampliando la naturaleza de la muestra sería útil considerar la introducción de competencias distintivas en áreas como finanzas y tecnología e I+D; de esta forma, siguiendo el mismo análisis realizado en este trabajo, se puede conocer cuál es la influencia que éstas ejercen sobre los resultados empresariales considerando las interrelaciones existentes entre las diferentes competencias distintivas.

También sería interesante estudiar la repercusión de la gestión de la calidad y sus enfoques sobre los resultados empresariales a lo largo del tiempo, con el fin de determinar cuándo y en qué medida se empiezan a producir mejores resultados derivados de la implantación de un sistema de calidad.

Todo ello contribuirá realmente a conocer cuáles son los efectos que produce la gestión de la calidad en la empresa y determinar cuáles son los factores clave a los que se les debe prestar especial atención de cara a conseguir ventajas competitivas sostenibles.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1989): «Managing Assets and Skills: The Key to Sustainable Competitive Advantage». *California Management Review*, 31 (2), 91-106.
- AHIRE, S.L. (1996a): «An empirical investigation of quality management in small firms». *Production & Inventory Management Journal*, 37 (2), 44-50.
- AHIRE, S.L. (1996b): «TQM age versus quality: an empirical investigation». *Production & Inventory Management Journal*, 37 (1), 18-23.

- AMIT, R. y P. SCHOEMAKER (1993): «Strategic Assets and Organizational Rent». *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- ANDERSON, J.; M. RUNGTUSANATHAM y R. SCHROEDER (1994): «A theory of quality management underlying the Deming management method». *The Academy of Management Review*, 19 (3), 472-509.
- ANDREWS, K. (1987): *The Concept of Corporate Strategy* (3.^a ed.). Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- ANSOFF, H.I. (1965): *Corporate strategy*. McGraw-Hill, Nueva York.
- ATKINSON, A.A. (1990): *Creating culture change: the key to successful Total Quality Management*. IFS Publications.
- BADÍA, A. y S. BELLIDO (1999): *Técnicas para la gestión de la calidad*. Ed. Tecnos, Madrid.
- BAGOZZI, R.P. (1981): «Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: a comment». *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII (agosto), 375-381.
- BAGOZZI, R.P. y L.W. PHILLIPS (1982): «Representing and testing organizational theories: a holistic construal». *Administrative Science Quarterly*, 27 (3), 459-489.
- BARNEY, J.B. (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage». *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- BATISTA-FOGUET, J.M. y G. COENDERS (2000): *Modelos de ecuaciones estructurales*. Cuadernos de Estadística, Ed. La Muralla, Madrid.
- BEARDEN, W.O.; R.G. NETEMEYER y M.F. MOBLEY (1993): *Handbook of Marketing Scales. Multi-ítem Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. Sage Publications, Newbury Park.
- BEATTIE, K.R. y A.S. SOHAL (1999): «Implementing ISO 9000: A study of its benefits among Australian organizations». *Total Quality Management*, 10 (1), 95-106.
- BELOHLAV, J.A. (1993): «Quality, Strategy and Competitiveness». *California Management Review*, 35 (3), 55-67.
- BENGURIA, R. (1991): «Calidad Total y Estratégica: un camino a recorrer». *Boletín de Estudios Económicos*, XLVI (143), 211-221.
- BENSON, P.G.; J.V. SARAPH y R.G. SCHROEDER (1991): «The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Empirical Investigation». *Management Science*, 31 (9), 1107-1124.
- BENTLER, P.M. y E.J.C. WU (1993): *EQS/Windows User's Guide: Version 4*. Los Angeles: BMDP Statistical Software.
- BERNÉ, C.; M. PEDRAJA y P. RIVERA (1994): «Los determinantes de la actitud del consumidor ante la publicidad: un estudio exploratorio». *VI Encuentros de Profesores de Marketing*, San Sebastián, 191-202.
- BERRY, T.H. (1992): *Cómo gerenciar la transformación hacia la Calidad Total*. Serie McGraw-Hill de Management.
- BESTERFIELD, D.H. et al. (1995): *Total Quality Management*. Prentice Hall, New Jersey.
- BLACK, J.A. y K.B. BOAL (1994): «Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage». *Strategic Management Journal*, 15 (summer, special issue), 131-148.
- BLACK, S. y L.J. PORTER (1995): «An empirical model for total quality management». *Total Quality Management*, 6 (2), 149-164.
- BOADEN, R.J. (1997): «What is Total Quality Management...and does it matter?». *Total Quality Management*, 8 (4), 153-171.

- BUENO, E. (1995): «La competitividad en la empresa: un enfoque de "Organización", y una referencia a España». *Dirección y Organización*, 13 (1), 5-15.
- CAMISÓN, C. (1995): «Liderazgo, cultura organizativa y formación hacia la calidad: un análisis empírico en la industria hotelera». En AACC (1995): *Calidad por y para el hombre*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 139-145.
- CAMISÓN, C. (1999a): «La medición de los resultados empresariales desde una óptica estratégica: construcción de un instrumento a partir de un estudio Delphi y aplicación a la empresa industrial española en el período 1983-96». *Estudios Financieros*, 199, 201-264.
- CAMISÓN, C. (1999b): «Sobre cómo medir las competencias distintivas: un examen empírico de la fiabilidad y validez de los modelos multi-ítem para la medición de los activos intangibles». *First International Conference of The Iberoamerican Academy of Management: «Management Related Theory and Research: An Iberoamerican Perspective»*. 9-11 de diciembre, Madrid.
- CAMISÓN, C.; J.C. BOU y V. ROCA (2000): «Enfoque de gestión de calidad y desempeño organizativo: el rol contingente de la estructura de propiedad y control y del estilo directivo». Universidad Jaume I, *Unidad de Investigación en Estrategia, gestión del conocimiento y aprendizaje organizativo, Documento de Trabajo*, Castellón.
- CAPON, N.; J. FARLEY y S. HOENING (1990): «Determinants of financial performance: a meta-analysis». *Management Science*, 36 (10), 1143-1159.
- CARBALLO, R. (1994): «Sobre la calidad y el proyecto de empresa: algunas reflexiones». *Capital Humano*, 63, enero, 12-20.
- CARMINES, E.G. y R.A. ZELLER (1979): *Reliability and validity assessments*. Sage, Beverly Hills.
- CASSIDY, M.P. (1996): «Streamlining TQM». *Proceedings of the First International Conference on ISO 9000 & Total Quality Management*. De Monfort University, Leicester, 315-320.
- CHURCHILL, G.A. (1979): «A paradigm for developing better measures of marketing constructs». *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73.
- COLE, R.E.; P. BACDAYAN y B.J. WHITE (1993): «Quality, participation and competitiveness». *California Management Review*, 35 (3), 68-81.
- CONANT, J.S.; M.P. MOTWA y P.R. VARADARAJAN (1990): «Strategic types, distinctive marketing competences and organizational performance: A multiple measures-based study». *Strategic Management Journal*, 11 (5), 365-383.
- CONTI, T. (1993): *Building Total Quality: a Guide for Management*. Chapman & Hall, Londres.
- CORRIGAN, J. (1994): «Is the ISO 9000 the Path to Total Quality Management?». *Quality Progress*, 27 (5), 33-36.
- CRiado, F. y A. VÁZQUEZ (1999): «Calidad, rendimiento y resultados: principales investigaciones empíricas a lo largo de la década de los noventa». *IX Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica: «El management en el próximo milenio»*, Lepe (Huelva), febrero, Libro de ponencias, vol. I, 443-455.
- CRONBACH, L.J. (1951): «Coefficient alpha and the internal structure of test». *Psychometrika*, 16 (September), 297-334.
- CROSBY, P.B. (1979): *Quality is free*. Ed. McGraw-Hill, Nueva York.

- CROSBY, P.B. (1984): *Quality without tears: The Art of Hassle-free Management*. McGraw-Hill, New York, NY.
- CROSBY, P.B. (1991): *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad*. Ed. Continental, México.
- DALE, B.G. (1994): *Managing Quality*. Prentice-Hall, New York.
- DALE, B.G.; R.J. BOADEN y D.M. LASCELLES (1994): «Total quality management: An overview». En DALE, B.G. (1994): *Managing quality*, Ed. Prentice Hall, Londres.
- DEAN, J.J. y S.A. SNELL (1996): «The strategic use of integrated manufacturing: an empirical examination». *Strategic Management Journal*, 17 (6), 459-480.
- DEAN, J.W. y D.E. BOWEN (1994): «Management Theory and Total Quality: Improving Research and Practice Through Theory Development». *Academy of Management Review*, 19 (3), 392-418.
- DEMING, E.W. (1982): *Quality, Productivity and Competitive Position*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- DEMING, W.E. (1989): *La calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- DEVELLIS, R.F. (1991): *Scale Development: Theory and Applications*. SAGE Publications, Newbury Park, California.
- DIERICKX, I. y K. COOL (1989): «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage». *Management Science*, 35 (12), 1504-1511.
- DIZ, E.; B. URGAL; A. GUEIMONDE y R. ARÉVALO (2000): «La certificación de los sistemas de gestión de la calidad en España. Características y evidencia empírica sobre su incidencia en los resultados empresariales». *X Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica*, vol.VI, 237-246, 2-4 de febrero, Vilamoura (Algarbe), Portugal.
- DOTCHIN, J.A. y J.S. OAKLAND (1992): «Theories and concepts in total quality management». *Total Quality Management*, 3 (2), 133-145.
- EASTON, G.S. y S.L. JARRELL (1998): «The effects of Total Quality Management on corporate performance; an empirical investigation». *Journal of Business*, 71(2), 253-307.
- EHRENFELD, T. (1993): «Juran, Moss kanter, Peters... y la Calidad Total». *Harvard-Deusto Business Review*, 18-21.
- ESCRIG, A. (1998): *Dirección de calidad total y ventaja competitiva en la PYME*. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- E.F.Q.M. (1999): *Modelo EFQM de Excelencia*. Club Gestión de Calidad, Madrid.
- FEIGENBAUM, A.V. (1956): «Total Quality Control». *Harvard Business Review*, nov.-dec., 93-101.
- FEIGENBAUM, A.V. (1961): *Total Quality Control*. McGraw-Hill, New York.
- FEIGENBAUM, A.V. (1991): *Control total de la calidad*. Ed. Continental, 8.ª imp. México.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. (1996): «Factores determinantes de la competitividad empresarial». *Esic Market*, oct.-dic., 119-134.
- FERNÁNDEZ, E.; J.M. MONTES y C.J. VÁZQUEZ (1998): «Los recursos intangibles como factores de competitividad en la empresa». *Dirección y Organización*, 20, 83-98.

- FERNÁNDEZ, Z. (1995): «Las bases internas de la competitividad de la empresa». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 4 (2), 11-19.
- FLYNN, B.B.; R.G. SCHROEDER y S. SAKAKIBARA (1994): «A framework for quality management research and an associated measurement instrument». *Journal of Operations Management*, 11 (4), 339-366.
- FLYNN, B.B.; R.G. SCHROEDER y S. SAKAKIBARA (1995): «Determinants of quality performance in high and low quality plants». *Quality Management Journal*, 2 (2), 8-25.
- FORKER, L.B. (1997): «Factors affecting supplier quality performance». *Journal of Operations Management*, 15 (4), 243-269.
- GARVIN, D.A. (1983): «Quality on the line». *Harvard Business Review*, 61, 4.
- GARVIN, D.A. (1984): «What Does “Product Quality” Really Mean?». *Sloan Management Review*, 26 (1), 25-43.
- GARVIN, D.A. (1987): «Competing on the eight dimensions of quality». *Harvard Business Review*, 65, 101-109.
- GARVIN, D.A. (1988): *Managing Quality: the Strategic and Competitive Edge*. New York: The Free Press, Macmillan.
- GHOBIADIAN, A. y D.N. GALLEAR (1996): «Total Quality Management in SMEs». *The International Journal of Management Science*, 24 (1), 83-106.
- GHOBIADIAN, A. y S. SPELLER (1994): «Gurus of quality: a framework for comparison». *Total Quality Management*, 5 (3), 53-69.
- GOETSCH, D.L. y S. DAVIS (1994): *Introduction to total quality: Quality, productivity, competitiveness*. Prentice Hall International, Londres.
- GONZÁLEZ, P. y A. FERNÁNDEZ (2000): «El proceso de certificación de la calidad e influencia del factor humano: análisis del caso asturiano». *XIV Congreso Nacional y X Congreso Hispano-Francés de AEDEM*. 7-9 de junio, Jaén. CD.
- GRANT, R.M. (1991): «The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation». *California Management Review*, 33 (3), 114-135.
- GRANT, R.M.; R. SHANI y R. KRISHNAN (1994): «TQM's challenge to management theory and practice». *Sloan Management Review*, 35 (2), 25-35.
- GRAPENTINE, T. (1994): «Problematic scales: when measuring quality, expectations scales exhibit several drawbacks». *Marketing Research*, 6 (4), 8-12.
- GRÖNROOS, C. (1983): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
- HACKMAN, J.R. y R. WAGEMAN (1995): «Total quality management: empirical, conceptual, and practical issues». *Administrative Science Quarterly*, 40 (junio), 309-342.
- HAIR, J.F.; R.E. ANDERSON; R.L. TATHAM y W.C. BLACK (1999): *Análisis multivariante*, 5.ª ed., Ed. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- HALL, R. (1993): «A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage». *Strategic Management Journal*, 14 (8), 607-618.
- HAMEL, G. y C.K. PRAHALAD (1994): «Competing for the Future». *Harvard Business Review*, 72 (4), 122-128.

- HATCHER, L. (1994): *A step by step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- HAYES, B. (1992): *Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires*. The Quality Press, Milwaukee.
- HAYES, R. y W. ABERNATHY (1981): «Comportamientos de la dirección que llevan a la ruina». *Harvard-Deusto Business Review*, 3.º trimestre, 40-46.
- HENDRICKS, K.B. y V.R. SINGHAL (1996): «Quality awards and the market value of the firm: an empirical investigation». *Management Science*, 42 (3), 415-436.
- HENDRICKS, K.B. y V.R. SINGHAL (1997a): «Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards». *Management Science*, 43 (9), 1258-1274.
- HENDRICKS, K.B. y V.R. SINGHAL (1997b): *Firms Characteristics, Total Quality Management, and Financial Performance: An empirical investigation*. Working Paper, Georgia Institute of Technology and the College of William and Mary.
- HENDRICKS, K.B. y V.R. SINGHAL (1998): *The Long-Run Stock Price Performance of Firms with Effective TQM Programme*. Working Paper, Georgia Institute of Technology and the College of William and Mary.
- HENDRICKS, K.B. y V.R. SINGHAL (1999): «Don't count TQM out: evidence shows implementation pays off in a big way». *Quality Progress*, 32 (4), 35-42.
- HERRERA, J.; M.D. MORENO y C. MARTÍNEZ (1998): «La gestión de la calidad en las empresas españolas: resultados de un estudio empírico de ámbito europeo». *Revista de Economía y Empresa*, 12 (32), 83-115.
- HILL, S. y A. WILKINSON (1995): «In search of TQM». *Employee Relations*, 17 (3), 8-25.
- HO, S. (1994): «Is the ISO 9000 Series for Total Quality Management?». *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (9), 74-89.
- HODGETTS, R.; F. LUTHANS y S. LEE (1994): «New Paradigm Organizations: From Total Quality to Learning to World-Class». *Organizational Dynamics*, 22 (3), 5-18.
- HOFER, C.W. y D. SCHENDEL (1978): *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing, St. Paul.
- HU, L. y P.M. BENTLER (1999): «Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis. Conventional criteria versus new alternatives». *Structural Equation Modeling* 6, 1-55.
- HUANG, F.; C. HORNG y C. CHEN (1999): «A study of ISO 9000 process, motivation and performance». *Total Quality Management*, 10 (7), 1009-1025.
- ISHIKAWA, K. (1986): *Guide to Quality Control*. Asian Productivity Organization, Tokyo.
- JAMES, P. (1997): *Gestión de la Calidad Total*. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- JÖRESKOG, K.G. y D. SÖRBOM (1993a): *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Chicago: SSI, Scientific Software International.
- JÖRESKOG, K.G. y D. SÖRBOM (1993b): *New Features in LISREL 8*. Chicago, Scientific Software.
- JURAN, J.M. (1951): *Quality Control Handbook*. Ed. McGraw-Hill, Nueva York.
- JURAN, J.M. (1990a): *Juran y la planificación para la calidad*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.

- JURAN, J.M. (1990b): *Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- JURAN, J.M.; F.M. GRYNA y R.S. BINGHAM (1974): *Quality Control Handbook* (3.rd ed.), McGraw-Hill, New York.
- JURAN, J.M.; L.A. SEDER y F.M. GRYNA (1962): *Quality Control Handbook* (2.nd ed.), McGraw-Hill, New York.
- KANJI, G.K. (1998a): «An innovative approach to make ISO 9000 standards more effective». *Total Quality Management*, 9 (1), 67-78.
- KANJI, G.K. (1998b): «Measurement of business excellence». *Total Quality Management*, 9 (7), 633-43.
- KANJI, G.K.; K. KRISTENSEN y J.J. DAHLGAARD (1995): «Quality motivation». *Total Quality Management*, 6 (4), 427-434.
- KATHAWALA, Y. (1989): «A Comparative Analysis of Selected Approaches to Quality». *International Journal of Quality and Reliability Management*, 6 (5), 7-17.
- LADO, A.A. y M.C. WILSON (1994): «Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective». *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.
- LADO, N. (1996): «Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos». *Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, n.º 31.
- LASCELLES, D.M. y B.G. DALE (1998): «A Review of the Issues Involved in Quality Improvement». *International Journal of Quality and Reliability Management*, 5 (5), 76-94.
- LAU, R.S.M. y C.A. ANDERSON (1998): «A three-dimensional perspective of total quality management». *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15 (1), 85-98.
- LEAL, A. (1995): *Gestión de Calidad Total en las empresas españolas: implantación, impacto y rendimiento*. Universidad de Sevilla, Sevilla.
- LEAL, A. (1997): «Gestión de calidad total en empresas españolas: un análisis cultural y de rendimiento». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (1), 37-56.
- LEMAK, D.; R. REED y P. SATISH (1996): «Commitment to Total Quality Management: is there a relationship with firm performance?». *Journal of Quality Management*, 2 (1), 67-86.
- LINKOW, P. (1989): «Is your culture ready for Total Quality?». *Quality Progress*, 22 (11).
- LLORENS, F.J. (1998): «Dirigir el cambio de la cultura organizacional hacia la calidad total». *Alta Dirección*, 198, 21-27.
- LUCHS, R. (1986): «Successful businesses compete on quality not costs». *Long Range Planning*, 19 (1), 12-17.
- MALHOTRA, N.K. (1981): «A scale to measure self-concepts, person concepts, and product concepts». *Journal of Marketing Research*, 18 (4), 456-464.
- MALHOTRA, N.K. (1997): *Investigación de Mercados. Un enfoque práctico*. 2.^a ed., Prentice Hall, México.
- MANN, R. y D. KEHOE (1995): «Factors affecting the implementation and success of TQM». *International Journal of Quality & Reliability Management*, 12 (1), 11-23.
- MARTÍNEZ, C.; F. BALBASTRE; M.A. ESCRIBÁ y T.F. GONZÁLEZ (2000): «Repercusiones de la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad a partir de la realización de un diagnóstico estratégico y su vinculación con los resultados de la empresa». *X Congreso Nacional de ACEDE*, 3-5 de septiembre, Oviedo, CD.

- MCCOLL-KENNEDY, J.R. y FETTER, R.E., jr. (1999): «Dimensions of consumer search behavior in services», *The Journal of Services Marketing*, 13 (3), 242-265.
- MIQUEL, S.; E. BIGNÉ; J.P. LÉVY; A.C. CUENCA y M.J. MIQUEL (1997): *Investigación de Mercados*. McGraw-Hill, Madrid.
- MORENO-LUZÓN, M.D.; F. PERIS y T. GONZÁLEZ (2001): *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Ed. Prentice Hall, Madrid.
- NARVER, J.C. y S.F. SLATER (1990): «The effect of a market orientation on business profitability». *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. 2.ª ed., McGraw-Hill, Nueva York.
- NUNNALLY, J.C. e I.H. BERSTEIN (1994): *Psychometric Theory*. 3.ª ed., McGraw-Hill, U.S.A.
- NUROSIS, M.J. (1993): *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.
- OLIVER, C. (1997): «Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource Based Views». *Strategic Management Journal*, 18 (9), 697-713.
- PADRÓN, V. (1996): «Análisis comparativo de los distintos enfoques en la gestión de la calidad». *Esic Market*, 548 (julio-septiembre), 147-158.
- PARADISE-TORNOW, C.A. (1991): «Management Effectiveness, Service Quality, and Organizational performance in Banks». *Human Resource Planning*, 14 (2), 129-139.
- PARASURAMAN, A.; V. ZEITHAML y L. BERRY (1985): «A conceptual model of service quality and its implications for future research». *Journal of Marketing*, 49 (3), 41-50.
- PETER, J.P. (1981): «Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices». *Journal of Marketing Research*, 18 (2), 133-145.
- PETER, J.P. y G.A. CHURCHILL (1986): «Relationship among research design choices and psicometric properties of rating scales: a meta-analysis». *Journal of Marketing Research*, 23 (1), 1-10.
- PETERAF, M.A. (1993): «The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view», *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191.
- PETERS, T.J. y R.H. WATERMAN (1982): *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. Harper & Row Publishers, Nueva York.
- PETERSON, R.A. (1994): «A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha». *Journal of Consumer Research*, 21 (september), 381-391.
- PORTER, L.J. y A.J. PARKER (1993): «Total quality management – the critical success factors». *Total Quality Management*, 4 (1), 13-21.
- POWELL, T.C. (1995): «Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study». *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15-37.
- RAJAGOPAL, S.; S. BALAN y E.E. SCHEUING (1995): «Total quality management strategy: quick fix or sound sense?». *Total Quality Management*, 6 (4), 335-344.
- RANGONE, A. (1997): «Linking organizational effectiveness, Key success factors and performance measures: an analytical framework». *Management Accounting Research*, 8 (2), 207-219.

- RAO, S.S.; L.E. SOLIS y T.S. RAGHUNATHAN (1999): «A framework for international quality management research: Development and validation of a measurement instrument». *Total Quality Management*, 10 (7), 1047-1075.
- RAO, S.S.; T.S. RAGHUNATHAN y L.E. SOLIS (1996): «A comparative study of quality practices: USA, China, and India». *Proceedings of the Decision Sciences Institute Annual Meeting*, vol. 3, 24-26 november, Orlando, 1751-53.
- RAO, S.S.; T.S. RAGHUNATHAN y L.E. SOLIS (1997): «Does ISO 9000 have a effect on quality management practices?» An international empirical study. *Total Quality Management*, 8 (6), 335-346.
- REED, R., D.J. LEMAK y J.C. MONTGOMERY (1996): «Beyond process: TQM content and firm performance». *Academy of Management Review*, 21 (1), 173-202.
- ROSS, J.E. e Y.K. SHETTY (1985): «Making quality a fundamental part of strategy». *Long Range Planning*, 18 (1), 53-58.
- RUMELT, R.P. (1987): «Theory, strategy, and entrepreneurship». En Teece (ed.), *The competitive challenge*, Ballinger, Cambridge, MA, 137-158.
- RUST, T.R.; A.J. ZAHORIK y T.L. KEININGHAM (1995): «Return on Quality (ROQ): Making service quality financially accountable». *Journal of Marketing*, 59 (2), 58-70.
- SARABIA, J.M. y A.M. SERRANO (1996): «Enfoques estratégicos actuales y cambio en la empresa: el caso de Cantabria». *Revista Asturiana de Economía*, 6, 133-143.
- SARABIA, J.M.; M.C. LÓPEZ y A.M. SERRANO (1994): «Un arma estratégica para los 90: Dirección de calidad y para la calidad». *Dirección y Organización*, 11 (3), 5-13.
- SARAPH, J.V.; P.G. BENSON y R.G. SCHROEDER (1989): «An instrument for measuring the critical factors of quality management». *Decision Sciences*, 20 (4), 810-829.
- SAS INSTITUTE INC (1989): SAS/STAT users guide, version 6. Cary, NC: SAS Institute Inc.
- SAUNDERS, I. y A. PRESTON (1994): «A model and a research agenda for Total Quality Management». *Total Quality Management*, 5 (4), 185-202.
- SCHOEMAKER, P. (1992): «How to Link Strategic Vision to Core Capabilities». *Sloan Management Review*, 34 (1), 67-81.
- SCHONBERGER, R.J. (1992): «Is strategy strategic? The impact of total quality management on strategy». *Academy of Management Executive*, 6 (3), 80-87.
- SCOTT, C.J. (1995): «Efficiency gains to Total Quality Management». *Quality Management Journal*, 2 (2), 5.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Perspective*. Harper & Row, New York. Citado por Grant (1995), Fernández y Suárez (1996) y Ventura (1998).
- SHADUR, M.A. (1995): «Total quality-systems survive, cultures change». *Long Range Planning*, 28 (2), 115-125.
- SIMMONS, B.L. y M.A. WHITE (1999): «The relationship between ISO 9000 and business performance: does registration really matter?». *Journal of Managerial Issues*, 11 (3), 330-343.
- SITKIN, S.B.; K.M. SUTCLIFFE y R.G. SCHROEDER (1994): «Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective». *Academy of Management Review*, 19 (3), 537-564.

- SNOW, C.C. y L.G. HREBINIAK (1980): «Strategy, distinctive competence and organizational performance». *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 317-336.
- SPITZER, R.D. (1993): «Total Quality Management: The only source of sustainable competitive advantage». *Quality Progress*, 26 (6), 59-64.
- STEVENTON, D. (1994): «Quality awards- A means to an end or an end in themselves?». *The TQM Magazine*, 6 (5), 7-8.
- STRATTON, B. (1991): «The value of implementing quality». *Quality Progress*, july.
- TAGUCHI, G. (1979): *Introduction to Off-line Quality Control*, Japanese Standards Association, Tokyo.
- TAMIMI, N. (1995): «An empirical investigation of critical TQM factors using exploratory factor analysis». *International Journal of Production Research*, 33 (11), 3041-51.
- TAMPOE, M. (1994): «Exploiting the Core Competences of Your Organization». *Long Range Planning*, 27 (4), 66-77.
- TARÍ, J.J. y V. SABATER (1997): «Efecto del TQM sobre las decisiones referentes a los recursos humanos». VII Congreso Nacional de ACEDE: *Estrategia de la empresa y territorio*, Almería, volumen II, 545-559.
- TUMMALA, V.M. y C.L. TANG (1996): «Strategic quality management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification». *International Journal of Quality and Reliability Management*, 13 (4), 8-38.
- VENKATRAMAN, N. (1989): «Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement». *Management Science*, 35 (8), 942-962.
- VERNETTE, E. (1995): «Eficacia de los instrumentos de estudio: evaluación de las escalas de medida». *Investigación y Marketing*, 48 (julio), 49-66.
- WALDMAN, D.A. (1994): «The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance». *Academy of Management Review*, 19 (3), 510-536.
- WATSON, J.G. y A.R. KORUKONDA (1995): «The TQM jungle: a dialectical analysis». *International Journal of Quality and Reliability Management*, 12 (9), 100-109.
- WERNERFELT, B. (1984): «A resource based view of the firm». *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- WILEY, J.W. (1991): «Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and Its Financial Cost». *Human Resource Planning*, 14 (2), 117-127.
- WILKINSON, A.; T. REDMAN; E. SNAPE y M. MARCHINGTON (1998): *Managing with Total Quality Management. Theory and Practice*. McMillan Business.
- WISNER, J. y S. EAKINS (1994): «A performance assessment of the US Baldrige Quality Award Winners». *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11 (2), 8-25.
- WRUCK, K.H. y M.C. JENSEN (1994): «Science, specific Knowledge and Total Quality Management». *Journal of Accounting and Economics*, 18 (3), 247-288.
- YUSOF, S.M. y E. ASPINWALL (1999): «Critical success factors for total quality management implementation in small and medium enterprises». *Total Quality Management*, 10 (4&5), 803-809.
- ZHANG, Z. (2000): «Developing a model of quality management methods and evaluating their effects on business performance». *Total Quality Management*, 11 (1), 129-137.

ANEXO I. EL CUESTIONARION.º **Por favor, responda a las siguientes preguntas señalando con una cruz la respuesta correcta.**

1. Sector al que pertenece su empresa:

☐ Hostelería ☐ Bancario ☐ Seguros ☐ Transporte ☐ Hospitalario

Otros: _____

2. ¿Su empresa ha implantado un Plan de Calidad?

☐ SÍ ☐ NO ¿Desde cuándo?

2.a. En caso de haber implantado un Plan de Calidad, señale el período de tiempo para el cual ha sido elaborado:

1. Un año	
2. Dos-tres años	
3. Cuatro-cinco años	
4. Seis-diez años	
5. Más de diez años	

3. ¿Está su empresa certificada?

☐ SÍ
☐ NO

3.a. Sólo en caso de que su empresa esté certificada, indicar:

¿Por qué normas? ☐ ISO 9000

☐ ISO 14000

☐ Normas sectoriales (marca Q, por ejemplo)

3.b. Desde el inicio de acciones referentes a la calidad, ¿cuánto tiempo le supuso a la empresa conseguir la certificación?

☐ Menos de 1 año ☐ 1-2 años ☐ 3-4 años ☐ Más de 4 años

4. ¿Su empresa ha desarrollado alguna vez procesos de autoevaluación de acuerdo con los criterios establecidos por el Modelo EFQM de Excelencia?

☐ SÍ ☐ NO

CARACTERÍSTICAS GENERALES

5. Distribuya la plantilla de la empresa en las siguientes partes de la organización, indicando el n.º de empleados en cada parte.

1. Personal directivo	
2. Cuadros medios	
3. Técnicos especialistas	
4. Personal de apoyo y de servicios diversos	
5. Personal de línea y de trabajo base	
TOTAL PLANTILLA	

6. ¿Cuántos niveles jerárquicos separan al directivo general de los empleados de línea?

CALIDAD

7. La misión de su empresa es: (señale sólo una opción)

1. Crear y mantener un negocio lo más rentable posible	
2. Distribuir recursos buscando la eficacia y la eficiencia	
3. Hacer una empresa con reputación en el mercado	
4. Desarrollar productos y mercados mediante la innovación y la formación del personal	
5. Desarrollar actividades para satisfacción de todos los miembros de la organización y de la sociedad, con una filosofía de calidad total	

8. Señale su grado de acuerdo con la siguiente afirmación:

«La certificación ISO no es un indicador de la madurez de la calidad en la empresa»

Nada de acuerdo	
Poco de acuerdo	
Indiferente	
Bastante de acuerdo	
Muy de acuerdo	

9. Marque cuál de las siguientes afirmaciones refleja mejor la actitud de la dirección ante la calidad (señale sólo una):

1. No se entiende la calidad como una herramienta de la dirección	
2. Se tiende a culpar al personal y al departamento de calidad por los «problemas de calidad»	
3. Se reconoce que la gestión de calidad puede ser de utilidad, pero no se está dispuesto a proveer el dinero o el tiempo necesario para llevarla a cabo	
4. El desarrollo del proceso de mejora de la calidad permite aprender más de gestión de calidad y destinarle más ayuda y apoyo	
5. La dirección manifiesta abiertamente y lidera los problemas de calidad, estableciendo un programa de calidad formal	
6. La prevención se entiende como trabajar bien a la primera, los problemas son identificados tempranamente y la acción correctiva es emprendida rutinariamente	
7. Se considera la gestión de la calidad como parte esencial del sistema de la compañía	

10. ¿Cómo definiría la postura de su compañía respecto a la calidad? (marcar sólo una):

1. No sabemos por qué tenemos tantos problemas de calidad	
2. ¿Es absolutamente inevitable tener siempre problemas con la calidad?	
3. A través del compromiso de la dirección y mejorando la calidad, estamos identificando y resolviendo numerosos problemas	
4. La prevención de defectos forma parte cotidiana de nuestro trabajo	
5. Sabemos por qué no tenemos problemas con la calidad	

11. Señale cuál de las siguientes opciones refleja mejor el tipo de acciones para la mejora de la calidad desarrolladas en su empresa (marcar sólo una):

1. No existen actividades organizadas	
2. Se intentan iniciativas «motivacionales» entre los empleados a corto plazo	
3. Implantación de procesos formales de mejora de la calidad, entendiendo y estableciendo cada paso	
4. Se continúa con el desarrollo del proceso formal de mejora de la calidad y se entra en la etapa de Aseguramiento de la Calidad	
5. La mejora de la calidad es una actividad normal y continua	

12. Medidas aplicadas en su empresa para la mejora de la calidad (marque con una cruz SÓLO aquellas medidas que han implantado):

1. Investigación de defectos de prestación de servicios	
2. Investigación sistemática de averías	
3. Elaboración de un Plan de Calidad	
4. Diseño e implantación de un Manual de Calidad	
5. Diagnósticos o auditorías de calidad	
6. Cambios en el diseño de productos	
7. Rediseño de los procesos	
8. Programa de motivación e integración del personal	
9. Recopilación de estadísticas de calidad	
10. Creación de un sistema de sugerencias e información	
11. Creación de un departamento de calidad o del puesto de director de calidad	
12. Control estadístico de procesos	
13. Contratación de técnicos cualificados	
14. Promoción del trabajo en equipo	
15. Programa de incentivos económicos	
16. Análisis de costes de calidad y no calidad	
17. Desarrollo de un servicio postventa	
18. Reestructuración de la organización	
19. Investigación regular de la satisfacción del cliente mediante encuestas	
20. Investigación de la satisfacción del personal	
21. Adecuación del servicio a la categoría de la empresa	
22. Gestión eficaz de quejas y reclamaciones	
23. Mejora de la apariencia física de las instalaciones	
24. Mejora del confort de las instalaciones (distribución del espacio, mobiliario cómodo, iluminación adecuada, etc.)	
25. Mejora de los sistemas informáticos para reducir errores en los registros	
26. Ampliación de la gama de servicios ofrecidos	
27. Creación de incentivos para obtener información de los clientes	
28. Proyectos de cambio cultural de la organización	
29. Seminarios de sensibilización para directivos y empleados	
30. Implantación del concepto cliente / proveedor interno	
31. Análisis y comparación de las acciones de los competidores	

13. Señale cuál de los siguientes principios referidos a la calidad imperan en su organización:

1. Orientación al cliente	
2. Liderazgo y compromiso de la dirección	
3. Compromiso y participación de los empleados	
4. Trabajo en equipo	
5. Formación	
6. Cooperación con proveedores	
7. Mejora continua	
8. Eficacia en la gestión de procesos	
9. Cultura organizativa de calidad	

14. Señale cuál es el grado de implantación de los siguientes principios en su organización:

1= muy bajo/a; 2= bajo/a; 3= medio/a; 4= alto/a; 5= muy alto/a

1. Lealtad de la empresa en su relación con los clientes	1	2	3	4	5
2. Grado de compromiso con la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
3. Grado de participación y compromiso de la dirección	1	2	3	4	5
4. Cualificación de la dirección o el empresario	1	2	3	4	5
5. Estimulación del liderazgo en toda la organización	1	2	3	4	5
6. Compromiso de los trabajadores con la calidad	1	2	3	4	5
7. Influencia directa de los trabajadores en la organización	1	2	3	4	5
8. Estímulo y promoción del trabajo en equipo en la organización	1	2	3	4	5
9. Interés en la formación y desarrollo del personal	1	2	3	4	5
10. La empresa proporciona formación a todos sus empleados	1	2	3	4	5
11. Capacidad para tener buenas relaciones y obtener información de proveedores	1	2	3	4	5
12. Acciones para la mejora de la calidad desarrolladas en la empresa	1	2	3	4	5
13. Eficacia de la organización en la producción de servicios	1	2	3	4	5
14. Eficacia de la planificación y control de la producción de servicios	1	2	3	4	5
15. Habilidad para la innovación	1	2	3	4	5
16. Atención y habilidad para proveer servicio postventa	1	2	3	4	5

17. Integración de actividades relacionadas con la prestación del servicio	1	2	3	4	5
18. Implantación de formas organizativas flexibles	1	2	3	4	5
19. Implantación de unidades organizativas descentralizadas	1	2	3	4	5
20. Existencia de una visión común	1	2	3	4	5
21. Ausencia de conflictos laborales	1	2	3	4	5
22. Fidelidad de los trabajadores	1	2	3	4	5
23. Satisfacción de los recursos humanos con los logros personales	1	2	3	4	5
24. Aceptación y respeto hacia la autoridad formal	1	2	3	4	5
25. Conocimiento de la historia de la empresa	1	2	3	4	5
26. Conocimiento de la misión y logros de la empresa	1	2	3	4	5
27. Aceptación de los cambios	1	2	3	4	5

15. ¿En qué medida ha puesto en práctica su estrategia de calidad?

COMPETENCIAS DISTINTIVAS

Valore el desempeño de su empresa en relación a la competencia, siendo:

1=mucho peor; 3=mismo nivel; 5=mucho mejor

16. COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN MÁRKETING:

1. Capacidad para obtener información de los clientes y mercados actuales	1	2	3	4	5
2. Capacidad para identificar oportunidades de nuevos clientes y mercados, y para recoger información sobre ellos	1	2	3	4	5
3. Capacidad para obtener información de los competidores	1	2	3	4	5
4. Capacidad para identificar las tendencias del negocio	1	2	3	4	5
5. Exactitud de las previsiones de ventas y rentabilidad	1	2	3	4	5
6. Conciencia por la empresa de sus fortalezas en márketing	1	2	3	4	5
7. Conciencia por la empresa de sus debilidades en márketing	1	2	3	4	5
8. Eficacia del proceso de planificación comercial	1	2	3	4	5
9. Asignación de recursos al departamento de márketing	1	2	3	4	5

10. Capacidad para integrar las actividades de márketing	1	2	3	4	5
11. Habilidad para segmentar los mercados objetivos	1	2	3	4	5
12. Habilidad para diferenciar la oferta de productos	1	2	3	4	5
13. Habilidad para diseñar, colaborar en el desarrollo y lanzar nuevos productos en el mercado	1	2	3	4	5
14. Habilidad para prestar un servicio consistente y de calidad	1	2	3	4	5
15. Eficacia de la política de precios	1	2	3	4	5
16. Eficacia de la política de publicidad, promoción y relaciones públicas	1	2	3	4	5
17. Eficacia de la política de imagen de empresa	1	2	3	4	5
18. Eficacia de la política de marca del producto	1	2	3	4	5
19. Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para las instalaciones comerciales	1	2	3	4	5
20. Eficacia de la contención / reducción de costes de márketing	1	2	3	4	5
21. Eficacia del proceso de evaluación y control de las actividades de márketing	1	2	3	4	5
22. Capacidad para distribuir los productos ampliamente	1	2	3	4	5
23. Capacidad para distribuir una amplia línea de productos	1	2	3	4	5
24. Capacidad para garantizar al cliente contra problemas en el producto posteriores a la venta	1	2	3	4	5
25. Eficacia de la organización comercial	1	2	3	4	5
26. Habilidad para diferenciar el producto mediante diseño	1	2	3	4	5

17. COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN PRODUCCIÓN DE SERVICIOS:

1. Capacidad para obtener información de proveedores y suministradores	1	2	3	4	5
2. Capacidad para obtener información de subcontratistas	1	2	3	4	5
3. Eficacia de la contención/reducción de costes de producción del servicio	1	2	3	4	5
4. Eficacia del proceso de respuesta a oscilaciones en el volumen de demanda del servicio	1	2	3	4	5
5. Habilidad para reaccionar rápidamente a cambios en el tipo de servicios demandados	1	2	3	4	5
6. Capacidad para hacer rápidos cambios de diseño y/o introducir nuevos servicios rápidamente	1	2	3	4	5

7. Grado de flexibilidad de las instalaciones productivas del servicio	1	2	3	4	5
8. Habilidad para producir una amplia variedad de servicios	1	2	3	4	5
9. Eficacia del proceso de planificación de la capacidad productiva de servicios para cambios de capacidad frecuentes	1	2	3	4	5
10. Habilidad para producir servicios especializados	1	2	3	4	5
11. Habilidad para diversificar la oferta de servicios	1	2	3	4	5
12. Habilidad para adaptar el servicio al pedido del cliente y ajustar su diseño a las necesidades del cliente	1	2	3	4	5
13. Capacidad para ofrecer una calidad consistente	1	2	3	4	5
14. Habilidad para ofrecer una alta calidad del servicio	1	2	3	4	5
15. Capacidad para proveer servicios de alto desempeño	1	2	3	4	5
16. Capacidad para prestar servicios rápidamente	1	2	3	4	5
17. Capacidad de producir servicios a tiempo (como se prometió)	1	2	3	4	5
18. Capacidad de proveer servicio postventa	1	2	3	4	5
19. Conciencia por la empresa de sus fortalezas en producción de servicios	1	2	3	4	5
20. Conciencia por la empresa de sus debilidades en producción de servicios	1	2	3	4	5
21. Asignación de recursos a los departamentos responsables de la prestación del servicio	1	2	3	4	5
22. Capacidad para integrar las actividades relacionadas con la prestación del servicio	1	2	3	4	5
23. Habilidad para seleccionar las mejores ubicaciones para la prestación del servicio	1	2	3	4	5
24. Eficacia en la planificación y control del servicio	1	2	3	4	5
25. Eficacia de la organización de la producción del servicio	1	2	3	4	5
26. Habilidad para mantener un nivel determinado de servicio sin deterioros del mismo	1	2	3	4	5
27. Habilidad para producir servicios útiles a los clientes	1	2	3	4	5
28. Ventaja en costes sobre la competencia derivada del uso efectivo de la curva de experiencia	1	2	3	4	5
29. Capacidad física para producir alta eficiencia con el volumen de prestación del servicio (economías de escala)	1	2	3	4	5
30. Capacidad para desarrollar íntegramente por la empresa todo el proceso de prestación del servicio	1	2	3	4	5
31. Habilidad para desarrollar acuerdos de cooperación que generen ventajas competitivas	1	2	3	4	5

COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN DIRECCIÓN GENERAL

Cualificación:

Competencia para resolver problemas/conocimiento

18. Perfil de habilidades. Señale sólo una opción.

1. Especialista	
2. Enfocado a las operaciones	
3. Enfocado al márketing	
4. Enfocado a I+D	
5. Emprendedor	

19. Habilidades de dirección priorizadas. Señale sólo una opción.

1. Técnicas administrativas	
2. Métodos cuantitativos para resolver problemas operativos	
3. Métodos de gestión comercial	
4. Técnicas de gestión del cambio	
5. Técnicas de creatividad	

20. Enfoque en la asignación de recursos. Señale sólo una opción.

1. Tradición	
2. Racionalidad	
3. Oportunidades de mercado	
4. Creación de oportunidades relacionadas	
5. Creación de oportunidades radicales	

21. Forma de resolver problemas. Señale sólo una opción.

1. Buscando precedentes	
2. Modelizando	
3. Analíticamente	
4. Intuitivamente con apoyo analítico	
5. Creativamente con apoyo analítico	

22. Modo de adquisición de habilidades. Señale sólo una opción.

1. Experiencia	
2. Educación formal	
3. Ambas	

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

6. Capacidad para analizar y seleccionar las mejores decisiones	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

24. Experiencia internacional.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

7. Capacidad para la gestión adquirida en empresas multi-nacionales o en puestos directivos internacionales	1	2	3	4	5
8. Capacidad para dirigir con mentalidad global mediante una visión intercultural	1	2	3	4	5

25. Posición de poder/ejercicio del poder.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

9. Capacidad para influir sobre el Consejo	1	2	3	4	5
10. Capacidad para influir sobre la organización	1	2	3	4	5
11. Propensión a usar el poder de que se dispone	1	2	3	4	5

26. Estilo/habilidad de liderazgo.

1. Orientación al control; 5. Centrado en los objetivos

12. Estilo de gestión dominante	1	2	3	4	5
---------------------------------	---	---	---	---	---

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

13. Habilidad para inspirar la aceptación del cambio	1	2	3	4	5
14. Capacidad de comunicación	1	2	3	4	5
15. Fidelidad a la empresa y a los propios compromisos	1	2	3	4	5

1. Estatus-poder; 5. Grupo-compartida

16. Fundamento del principio de autoridad	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

17. Tendencia a la delegación de autoridad	1	2	3	4	5
18. Capacidad de integrar y movilizar a miembros de un equipo	1	2	3	4	5
19. Habilidad para el trabajo en equipo	1	2	3	4	5
20. Habilidad para apoyar iniciativas y sugerencias	1	2	3	4	5
21. Capacidad de actuar como modelo para los demás	1	2	3	4	5
22. Habilidad para desarrollar el consenso	1	2	3	4	5
23. Habilidad para ser el centro de atención y ser seguido	1	2	3	4	5

1. Recurso a la legalidad; 5. Autocrítica y apertura a la mejora continua

24. Gestión de conflictos	1	2	3	4	5
---------------------------	---	---	---	---	---

27. Mentalidad. Propensión al riesgo.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

25. Capacidad para adoptar iniciativas y asumir riesgos individuales	1	2	3	4	5
26. Capacidad para aceptar riesgos impulsando nuevos proyectos	1	2	3	4	5
27. Capacidad para aceptar el cambio e introducirlo activamente	1	2	3	4	5

COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Cultura de la organización:

28. Valores culturales de la organización.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

1. Estímulo del liderazgo en toda la organización	1	2	3	4	5
2. Aceptación general del compromiso con el logro de objetivos	1	2	3	4	5
3. Identificación con la estrategia de la organización	1	2	3	4	5
4. Satisfacción de los empleados con el diseño organizativo	1	2	3	4	5
5. Satisfacción de los empleados con la calidad de vida laboral	1	2	3	4	5
6. Interés en la formación y desarrollo del personal	1	2	3	4	5
7. Ausencia de conflictividad laboral	1	2	3	4	5
8. Compromiso con el bienestar de los trabajadores	1	2	3	4	5

(1. Cerrada o «política»; 5. Abierta y transparente)

9. Comunicación interna	1	2	3	4	5
-------------------------	---	---	---	---	---

(1. Estrictamente descendente; 5. Intensa y abierta en ambos sentidos)

10. Comunicación vertical	1	2	3	4	5
---------------------------	---	---	---	---	---

(1. Aislamiento Inter-funcional; 5. Muy intensa y numerosa)

11. Comunicación horizontal	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

(1. Individual; 5. Compartida)

12. Toma de decisiones compartida	1	2	3	4	5
-----------------------------------	---	---	---	---	---

(1. Rivalidad; 5. Colaboración)

13. Cooperación en relaciones interpersonales	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

14. Estímulo al trabajo en equipo	1	2	3	4	5
15. Grado de respeto a la tradición	1	2	3	4	5
16. Historial de honestidad en la relación con todos los grupos vinculados con la organización	1	2	3	4	5
17. Historial de lealtad en la relación con los clientes	1	2	3	4	5
18. Compromiso con la satisfacción de los clientes	1	2	3	4	5
19. Compromiso con el entorno social y medioambiental	1	2	3	4	5

(1. Desconocida/mala; 5. Sólida/gran prestigio)

20. Imagen pública de la empresa en el mercado	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Imagen global del clima organizativo. Señale la opción que corresponda.

1. Desagradable	
2. Apático	
3. Normal	
4. Interesante	
5. Activo/estimulante	

29. Valores culturales de los miembros de la organización.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

22. Grado de participación de los trabajadores en el establecimiento de objetivos, planes y tareas	1	2	3	4	5
23. Grado de ausencia de absentismo laboral	1	2	3	4	5
24. Aceptación laboral de la rotación de puestos y espacial	1	2	3	4	5
25. Grado de fidelidad de los trabajadores con la organización	1	2	3	4	5
26. Compromiso de los trabajadores a nivel personal con la calidad	1	2	3	4	5
27. Satisfacción de los empleados con el trabajo por el logro de sus objetivos personales	1	2	3	4	5
28. Grado de respeto y aceptación de la autoridad formal	1	2	3	4	5

(1. No/inhibición; 5. Estímulo y premio intenso)

29. Iniciativa e innovación	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

30. Recompensas e incentivos.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

30. Grado de participación de los empleados en los resultados	1	2	3	4	5
31. Grado de aceptación por el personal de la política de retribución y de incentivos	1	2	3	4	5
32. Importancia otorgada en la organización a recompensas no monetarias	1	2	3	4	5
33. Grado de conocimiento y de aceptación de los criterios de evaluación, promoción y recompensa	1	2	3	4	5

(1. Desconocimiento; 5. Conjunto completo, claro y bien definido para toda la organización)

34. Existencia de normas y estándares de conducta y de productividad	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

31. Estructura de poder en la organización.

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

35. Influencia de los sindicatos en la organización	1	2	3	4	5
36. Influencia de los poderes informales intraorganizativos en la organización	1	2	3	4	5

37. Influencia de los organismos públicos sobre la organización	1	2	3	4	5
38. Influencia directa de los trabajadores en la organización	1	2	3	4	5
39. Influencia de instituciones socioeconómicas diversas sobre la organización	1	2	3	4	5

32. Información/Símbolos/Normas/Rituales.

(1. Nadie o quizá muy pocos; 5. Todos con exactitud)

40. Conocimiento por el personal de la historia y logros importantes de la empresa	1	2	3	4	5
41. Conocimiento por el personal de la misión y los objetivos de la organización	1	2	3	4	5

(1. No existen; 5. Existen en cantidad y son muy representativos)

42. Existencia de símbolos positivos que conocen o comprenden solamente los miembros de la organización	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

(1. Desconocidos; 5. Muy bien identificados)

43. Existencia de modelos de comportamiento a imitar por los empleados	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

(1. No o muy esporádicos; 5. Sí y muy bien organizados)

44. Existencia de acontecimientos rituales que reflejan de forma positiva los valores de la empresa	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

33. Diseño organizativo.

Aspectos generales

(1. Burocráticos y lentos; 5. Ágiles y flexibles)

45. Naturaleza de los procedimientos	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---

(1. Especializadas y aisladas; 5. Altamente coordinadas)

46. Estructuración de las tareas	1	2	3	4	5
----------------------------------	---	---	---	---	---

(1=muy baja; 2=baja; 3=media; 4=alta; 5=muy alta)

47. Grado de implantación de formas organizativas flexibles	1	2	3	4	5
48. Grado de creación de unidades organizativas descentralizadas	1	2	3	4	5
49. Grado de participación del personal en la definición del contenido de los puestos y la forma de realizar los procesos	1	2	3	4	5
50. Grado de participación del personal en la definición de la estrategia y la forma de llevarla a la práctica	1	2	3	4	5
51. Grado de reducción del número de niveles jerárquicos ápice estratégico-núcleo de operaciones	1	2	3	4	5
52. Grado de amplitud en el contenido de tareas de los puestos	1	2	3	4	5
53. Grado de implantación de sistemas como variedad del trabajo, autonomía en la preparación y ejecución del trabajo, información sobre los resultados del trabajo, ampliación de tareas o rotación de puestos	1	2	3	4	5
54. Grado de implantación de sistemas formales o informales de compromiso a largo plazo de la empresa con el trabajador	1	2	3	4	5
55. Grado de aplicación de sistemas de promoción basados en el compromiso del empleado más que en la antigüedad	1	2	3	4	5

RESULTADOS EMPRESARIALES

34. Valore su desempeño en relación a la competencia, siendo:

1= muy malo, somos los peores de la industria; 2= malo, por debajo de la competencia; 3= normal, en el promedio de la competencia; 4= notable, por encima de la competencia; 5= sobresaliente, mucho mejor que la competencia

1. Rentabilidad económica media (beneficio antes de intereses e impuestos/activo neto total)	1	2	3	4	5
2. Rentabilidad financiera media (beneficio después de impuestos/fondos propios)	1	2	3	4	5
3. Rentabilidad media en ventas (beneficio antes de intereses e impuestos/ventas)	1	2	3	4	5
4. Margen bruto de explotación medio (% sobre ventas)	1	2	3	4	5
5. Crecimiento medio anual de ventas, período 1996-2000	1	2	3	4	5
6. Crecimiento medio anual de ventas internacionales, período 1996-2000	1	2	3	4	5
7. Ganancia de cuota de mercado (incremento de la participación en las ventas totales de la industria, período 1996-2000)	1	2	3	4	5

8. Crecimiento esperado en ventas: crecimiento esperado de las ventas durante los 3 próximos años	1	2	3	4	5
9. Crecimiento esperado internacional: crecimiento esperado del negocio internacional en los 3 próximos años	1	2	3	4	5
10. Creación de riqueza (relación valor de mercado/valor contable de la empresa)	1	2	3	4	5
11. Productividad del trabajo (relación valor añadido/personal total medio de la empresa)	1	2	3	4	5
12. Eficiencia en costes (coste unitario total del producto)	1	2	3	4	5
13. Solvencia financiera (ratio deuda total/recursos propios)	1	2	3	4	5
14. Liquidez financiera (ratio activo circulante/pasivo circulante)	1	2	3	4	5
15. Satisfacción de los clientes: índice promedio de contribución de los clientes	1	2	3	4	5
16. Satisfacción de los empleados: índice promedio de contribución de los empleados	1	2	3	4	5
17. Valoración de la contribución socioeconómica de la empresa a la sociedad y a su entorno	1	2	3	4	5
18. Fortaleza competitiva en relación a los competidores españoles	1	2	3	4	5
19. Fortaleza competitiva en relación a los competidores de la Unión Europea	1	2	3	4	5
20. Fortaleza competitiva en relación a la competencia mundial	1	2	3	4	5
21. Posición competitiva en precios frente a la competencia interna	1	2	3	4	5
22. Posición competitiva en precios frente a la competencia externa	1	2	3	4	5
23. Posición competitiva en calidad frente a la competencia interna	1	2	3	4	5
24. Posición competitiva en calidad frente a la competencia externa	1	2	3	4	5
25. Valoración global del nivel de desempeño de la organización	1	2	3	4	5

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA:

CARGO QUE OCUPA:

NOMBRE DE LA EMPRESA:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO:

POBLACIÓN:

PROVINCIA:

ANEXO II. EVALUACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDICIÓN

Las escalas de medición utilizadas en cualquier investigación científica han de ser evaluadas, para asegurar que son útiles en recoger la información que se pretende medir y, además, que esta información va a ser obtenida, de serlo, por el procedimiento más exacto y fiel posible con la realidad. Es decir, es preciso que cumplan las propiedades psicométricas de fiabilidad y validez.

A nivel de los *ítem*, es importante analizar la correlación existente entre éstos de forma que aquellos correlacionados negativamente o que no se correlacionan fuertemente con el resto deben ser eliminados. Igualmente, deben ser conservados en la escala aquellos *ítem* cuya correlación con la suma de los *ítem* restantes (*item-total correlation*) es más elevada (BAGOZZI, 1981) ²⁷. Una vez se han identificado los *ítem* susceptibles de ser eliminados, se examina la fiabilidad de la escala, cuestiones que pasamos a abordar a continuación para todas las escalas de medición de las competencias distintivas y la de resultados empresariales.

Fiabilidad

En primer lugar, pasamos a realizar el análisis de fiabilidad de las escalas utilizadas. La fiabilidad de una escala se refiere al grado en que ésta dará resultados consistentes si se llevan a cabo mediciones repetidas. En otras palabras, es la proporción de varianza atribuible a la puntuación real de la variable, siendo un buen indicador de la cantidad de error de medición inherente a un modelo. Esto equivale a considerar que la estructura de las escalas creadas está correctamente diseñada. HAYES (1992: 50) ²⁸ define la fiabilidad como «el grado en que las mediciones están libres de las desviaciones producidas por los errores causales». Suele ser bastante habitual concebir la fiabilidad como el grado de consistencia interna de la escala, y la forma más habitual de estimarla es a partir del cálculo del α de Cronbach (CRONBACH, 1951) ²⁹. La principal ventaja de su uso es que permite determinar la fiabilidad habiendo aplicado la escala únicamente sobre un grupo de individuos.

Aplicamos el estadístico alpha de Cronbach a todas y cada una de las escalas aparecidas en el cuestionario; un valor alto de este estadístico, que analiza la consistencia interna de la escala a través de la correlación media de un *ítem* con todos los demás *ítem* de la misma, pone de manifiesto que la escala es fiable. Este índice es el más utilizado para calcular la fiabilidad, aunque hay que señalar que no existe unanimidad a la hora de determinar el valor a partir del cual la fiabilidad se considera adecuada o aceptable en la investigación (PETERSON, 1994) ³⁰. En nuestro estudio vamos a considerar el valor mínimo aceptable que establece NUNNALLY (1978) ³¹ que corresponde a 0,70 en estudios exploratorios.

Por tanto, se procedió a eliminar aquellos *ítem* cuya correlación *ítem* total fuese inferior a 0,3, valor mínimo comúnmente aceptado (NUROSIS, 1993) ³² o cuya eliminación permitiese obtener una alpha considerablemente superior. Los *ítem* eliminados de cada escala tras estudiar los resultados obtenidos de este análisis son mostrados en la **tabla 1**.

²⁷ BAGOZZI, R.P. (1981): «Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement error: a comment». *Journal of Marketing Research*, vol. XVIII (agosto), 375-381.

²⁸ HAYES, B. (1992): *Measuring Customer Satisfaction: Development and Use of Questionnaires*. The Quality Press, Milwaukee.

²⁹ CRONBACH, L.J. (1951): «Coefficient alpha and the internal structure of test». *Psychometrika*, 16 (September), 297-334.

³⁰ PETERSON, R.A. (1994): «A meta-analysis of Cronbach's Coefficient Alpha». *Journal of Consumer Research*, 21 (September), 381-391.

³¹ NUNNALLY, J.C. (1978): *Psychometric Theory*. 2.^a ed., McGraw-Hill, Nueva York.

³² NUROSIS, M.J. (1993): *SPSS. Statistical Data Analysis*. SPSS Inc.

TABLA 1. *Ítem eliminados en las escalas evaluadas.*

Escalas	Ítem eliminados
Competencias distintivas en márketing	Ninguno
Competencias distintivas en producción de servicios	v12
Competencias distintivas en dirección general	v1, v2, v3 y v5
Competencias distintivas en organización y recursos humanos	v35, v36, v37 y v39
Resultados empresariales	v6

Tras el proceso de depuración, todas las escalas utilizadas en este estudio para la medición de las competencias distintivas y los resultados empresariales tienen una correlación superior a 0,3 y cumplen la propiedad sociométrica de fiabilidad, al superar notablemente el valor mínimo establecido por NUNNALLY (1978) ³³ (tabla 2).

TABLA 2. Coeficientes alfa de Cronbach de las escalas para la medición de las competencias distintivas y los resultados empresariales.

Escalas de medición del constructo competencias distintivas	Coeficiente alfa de Cronbach
Escala de competencias distintivas en márketing	0,9535
Escala de competencias distintivas en producción de servicios	0,9674
Escala de competencias distintivas en dirección general	0,9188
Escala de competencias distintivas organizativas y en recursos humanos	0,9672
Escala de resultados empresariales	0,9139

Validez

Una escala es válida cuando realmente mide lo que el investigador pretende medir, es decir, el constructo o variable de estudio. En otras palabras, la medida tendrá validez cuando las diferencias en los valores observados derivados de la escala reflejen diferencias reales en la variable objeto de medida, y no de otros factores (CHURCHILL, 1979) ³⁴. Se pretende por tanto, que la medida esté libre de error sistemático y error aleatorio.

Para ello, analizamos los tres tipos básicos de validez: la validez de contenido, la validez de constructo o concepto y la validez relacionada con criterios.

³³ Op. cit.

³⁴ CHURCHILL, G.A. (1979): «A paradigm for developing better measures of marketing constructs». *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64-73.

(1) Validez de contenido

La validez de contenido indica que el procedimiento seguido para el desarrollo del instrumento de medida ha sido adecuado (PETER y CHURCHILL, 1986; GRAPENTINE, 1994) ³⁵.

Para determinar si una escala concreta posee validez de contenido no existe un criterio objetivo y bien definido, con lo cual ésta es difícil de comprobar (NUNNALLY y BERSTEIN, 1994) ³⁶. Por lo tanto y basándonos en que vamos a utilizar escalas creadas por otros autores, hemos confirmado en la revisión de la literatura que los procedimientos que en la elaboración de las mismas han seguido sus autores han sido rigurosos en su metodología, tanto en la creación de las escalas, siguiendo a CHURCHILL (1979) ³⁷, como en la aplicación del método Delphi para la reducción de las mismas (MALHOTRA, 1981; LADO, 1996) ³⁸ o el método de re-test para evaluar la fiabilidad de dichas escalas (CONANT, MOKWA y VARADARAJAN, 1990) ³⁹.

Por todo ello, y porque las escalas testadas por sus autores satisfacen también el requisito de GRAPENTINE (1994) ⁴⁰, referente a que cuantos más ítem tenga una escala agregada mayor validez de contenido posee, podemos afirmar que todas las escalas han sido desarrolladas en el marco de la metodología habitual, lo que confirma su validez de contenido en cada escala utilizada en nuestra investigación.

(2) Validez de constructo o interna

La validez de constructo trata de reflejar que existe una relación teórica entre la variable objeto de medida y otras variables. La forma más habitual de operativizar este tipo de validez es a través de la validez convergente, la validez discriminante y la validez nomológica (PETER, 1981) ⁴¹.

Así, decimos que existe validez convergente cuando la medida se correlaciona fuertemente y de forma positiva con otras medidas del mismo constructo (CHURCHILL, 1979) ⁴².

La validez discriminante indica en qué grado dos medidas desarrolladas para medir constructos similares pero conceptualmente diferentes están relacionadas (BEARDEN, NETEMEYER y MOBLEY, 1993) ⁴³. Una escala tiene, pues, validez discriminante cuando no mide un constructo para el que no se diseñó.

³⁵ PETER, J.P. y G.A. CHURCHILL (1986): «Relationship among research design choices and psychometric properties of rating scales: a meta-analysis». *Journal of Marketing Research*, 23 (1), 1-10.

GRAPENTINE, T. (1994): «Problematic scales: when measuring quality, expectations scales exhibit several drawbacks». *Marketing Research*, 6 (4), 8-12.

³⁶ NUNNALLY, J.C. e I.H. BERSTEIN (1994): *Psychometric Theory*. 3.ª ed., McGraw-Hill, U.S.A.

³⁷ *Op. cit.*

³⁸ MALHOTRA, N.K. (1981): «A scale to measure self-concepts, person concepts, and product concepts». *Journal of Marketing Research*, 18 (4), 456-464.

LADO, N. (1996): «Tipos estratégicos, orientación al mercado y resultados económicos». *Cuadernos de la Fundación Mapfre Estudios*, n.º 31.

³⁹ CONANT, J.S., M.P. MOTWA y P.R. VARADARAJAN (1990): «Strategic types, distinctive marketing competences and organizational performance: A multiple measures-based study». *Strategic Management Journal*, 11 (5), 365-383.

⁴⁰ *Op. cit.*

⁴¹ PETER, J.P. (1981): «Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices». *Journal of Marketing Research*, 18 (2), 133-145.

⁴² *Op. cit.*

⁴³ BEARDEN, W.O., R.G. NETEMEYER y M.F. MOBLEY (1993): *Handbook of Marketing Scales. Multi-item Measures for Marketing and Consumer Behavior Research*. Sage Publications, Newbury Park.

En último lugar, se dice que existe validez nomológica cuando, tal y como pronostica la teoría, existe correlación entre la medida de la variable en cuestión y otras medidas de conceptos distintos, pero relacionados. Lo que se pretende determinar es si la escala de medida se comporta según lo esperado por la teoría con respecto a otras medidas con las cuales está teóricamente relacionada.

- Validez convergente

En el presente trabajo hemos utilizado el análisis factorial confirmatorio para observar la validez convergente de las diferentes escalas utilizadas. Los resultados obtenidos se exponen en las **tablas 3, 4, 5, 6 y 7**.

Como se puede observar, los resultados obtenidos son óptimos y muestran que podemos afirmar la validez convergente de todas las escalas, porque encontramos que todos los parámetros son significativos para $p < 0,001$, y que además las cargas factoriales estandarizadas son grandes, la mayoría superiores a 0,6, siendo las restantes superiores o cercanas a 0,4 (mínimo sugerido por HAIR *et al.*, 1999) ⁴⁴. Además, los indicadores de la bondad del ajuste (GFI y AGFI) en todas las escalas son excelentes, es decir, superiores a 0,9, considerado como valor mínimo a rebasar.

TABLA 3. Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de los resultados empresariales.

Variables	λ	t	λ estandarizable
1. Rentabilidad económica media	1,000	—	0,718
2. Rentabilidad financiera media	1,010***	5,544	0,706
3. Rentabilidad media en ventas	1,113***	5,258	0,767
4. Porcentaje beneficio sobre ventas	0,897***	5,456	0,663
5. Crecimiento medio anual ventas (1996-2000)	0,798***	5,785	0,573
6. Ganancia de cuota de mercado	0,647***	5,668	0,478
7. Crecimiento esperado en ventas de los próximos 3 años	0,628***	5,386	0,493
8. Crecimiento esperado internacional de los próximos 3 años ...	0,724***	6,531	0,424
9. Creación de riqueza	0,928***	5,371	0,686
10. Productividad del trabajo	0,837***	5,744	0,601
11. Eficiencia en costes	0,900***	6,545	0,656
12. Solvencia financiera	1,082***	6,136	0,673
13. Liquidez financiera	1,026***	6,034	0,662
14. Satisfacción de los clientes	0,596***	5,618	0,441
15. Satisfacción de los empleados	0,434***	4,974	0,340
16. Contribución socio-económica a la sociedad y entorno	0,459***	5,629	0,308
17. Fortaleza competitiva española	1,055***	5,889	0,642
18. Fortaleza competitiva europea	1,044***	6,267	0,532
19. Fortaleza competitiva mundial	0,993***	6,769	0,541
20. Posición competitiva en precios frente competencia interna .	0,753***	5,811	0,541
21. Posición competitiva en precios frente competencia externa	0,645***	5,896	0,451
22. Posición competitiva en calidad frente competencia interna .	0,867***	5,613	0,632
23. Posición competitiva en calidad frente competencia externa	0,661***	5,855	0,468
Significatividad: $p < 0,05^*$; $t > 1,96$ $p < 0,01^{**}$; $t > 2,576$ $p < 0,001^{***}$; $t > 3,291$			
Indicadores de la bondad del ajuste LISREL GFI = 0,937 LISREL AGFI = 0,925 Root Mean Squared Residual (RMR) = 0,055			

⁴⁴ HAIR, J.F., R.E. ANDERSON, R.L. TATHAM y W.C. BLACK (1999): *Análisis multivariante*, 5.ª ed. Ed. Prentice Hall Iberia, Madrid.

TABLA 4. Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en marketing.

Variables	λ	t	λ estandarizable
1. Conocimiento de los clientes y los mercados actuales	1,000	—	0,589
2. Conocimiento de los clientes y los mercados potenciales (nuevos) ..	1,034***	11,479	0,661
3. Conocimiento de la competencia	0,754***	12,328	0,469
4. Conocimiento prospectivo	0,962***	11,565	0,624
5. Previsión	1,189***	13,118	0,665
6. Fortalezas en marketing	1,447***	12,879	0,753
7. Debilidades en marketing	1,010***	14,252	0,538
8. Planificación comercial	1,032***	13,279	0,592
9. Recursos a marketing	1,390***	13,318	0,723
10. Integración de marketing	1,256***	12,981	0,694
11. Segmentación	1,247***	13,037	0,689
12. Diferenciación	1,337***	12,392	0,739
13. Diseño y lanzamiento de nuevos productos	1,336***	14,102	0,687
14. Calidad de servicio	1,200***	14,218	0,625
15. Política de precios	1,080***	12,728	0,636
16. Política de comunicación	1,252***	13,238	0,683
17. Imagen de empresa	1,153***	14,023	0,614
18. Imagen de marca	1,187***	14,255	0,618
19. Localización comercial	1,243***	13,897	0,655
20. Bajos costes comerciales	1,044***	13,058	0,607
21. Control de marketing	1,117***	12,315	0,667
22. Distribución amplia	1,492***	13,558	0,742
23. Amplitud de línea de productos	1,546***	13,388	0,760
24. Garantía postventa	1,382***	13,604	0,711
25. Organización comercial	1,271***	13,132	0,694
26. Diseño	1,522***	13,320	0,757
Significatividad:			
p < 0,05* ; t > 1,96			
p < 0,01** ; t > 2,576			
p < 0,001*** ; t > 3,291			
Indicadores de la bondad del ajuste			
LISREL GFI = 0,975			
LISREL AGFI = 0,971			
Root Mean Squared Residual (RMR) = 0,051			

TABLA 5. Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en producción de servicios.

Variables	λ	t	λ estandarizable
1. Conocimiento del mercado de <i>inputs</i>	1,000	—	0,686
2. Conocimiento de subcontratistas	0,916***	19,053	0,628
3. Bajos costes de producción de servicios	0,630***	17,870	0,472
4. Flexibilidad de volumen	1,132***	19,211	0,716
5. Flexibilidad del «product-mix»	1,049***	17,403	0,728
6. Flexibilidad de diseño	1,181***	19,290	0,730
7. Flexibilidad del equipamiento	0,973***	17,251	0,701
8. Variedad del producto/servicio	0,835***	16,879	0,642
9. Planificación de capacidad	1,075***	16,076	0,765
10. Especialización de la producción	1,132***	19,211	0,716
11. Diversificación de la producción	0,960***	15,763	0,729
12. Conformidad o aseguramiento de la calidad	1,034***	16,797	0,736
13. Calidad de servicio	1,085***	18,062	0,727
14. Desempeño	1,179***	17,383	0,772
15. Velocidad	1,142***	15,131	0,802
16. Seguridad	1,042***	18,590	0,698
17. Servicio post-venta	1,110***	21,714	0,632

Variables	λ	t	λ estandarizable
18. Fortalezas en producción	1,117***	18,372	0,731
19. Debilidades en producción	1,003***	19,539	0,656
20. Recursos a producción	1,220***	16,564	0,798
21. Integración de producción	1,164***	15,146	0,808
22. Localización de la producción	0,806***	17,708	0,603
23. Planificación y control de producción	1,136***	15,259	0,799
24. Organización de la producción	1,103***	16,494	0,766
25. Control de inventarios	0,984***	15,354	0,746
26. Simplicidad y facilidad de uso	1,001***	16,456	0,730
27. Experiencia	0,979***	17,180	0,705
28. Economías de escala	0,927***	18,403	0,651
29. Integración vertical	0,991***	17,014	0,714
30. Descentralización productiva	0,998***	20,069	0,638
Significatividad: $p < 0,05^*$; $t > 1,96$ $p < 0,01^{**}$; $t > 2,576$ $p < 0,001^{***}$; $t > 3,291$			
Indicadores de la bondad del ajuste LISREL GFI = 0,984 LISREL AGFI = 0,981			
Root Mean Squared Residual (RMR) = 0,046			

TABLA 6. Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en dirección general.

Variables	λ	t	λ estandarizable
1. Forma de resolver problemas	1,000	—	0,347
2. Capacidad para la adopción de decisiones	0,814***	11,239	0,548
3. Experiencia internacional de la alta dirección	1,194***	24,313	0,465
4. Comprensión intercultural	1,302***	22,948	0,535
5. Poder en el Consejo de Administración	0,959***	16,637	0,507
6. Poder en la organización	0,948***	14,524	0,547
7. Propensión a usar el poder	0,550***	15,659	0,252
8. Estilo de gestión dominante	0,824***	19,778	0,366
9. Liderazgo	1,349***	12,002	0,758
10. Empatía	1,419***	11,892	0,778
11. Lealtad	1,170***	15,292	0,634
12. Fundamento del principio de autoridad	1,400***	18,420	0,654
13. Descentralización	1,467***	16,046	0,716
14. Integrador	1,329***	11,807	0,757
15. Trabajo en equipo	1,516***	13,380	0,774
16. Impulso de la iniciativa	1,456***	12,314	0,779
17. Predica con el ejemplo	1,512***	12,403	0,790
18. Consenso	1,472***	12,570	0,778
19. Popularidad y carisma	1,240***	14,285	0,680
20. Gestión de conflictos	0,887***	18,505	0,428
21. Iniciativa y disposición al riesgo	0,981***	15,735	0,538
22. Entrepreneurship	0,926***	15,748	0,508
23. Disposición al cambio	1,048***	15,912	0,568
Significatividad: $p < 0,05^*$; $t > 1,96$ $p < 0,01^{**}$; $t > 2,576$ $p < 0,001^{***}$; $t > 3,291$			
Indicadores de la bondad del ajuste LISREL GFI = 0,939 LISREL AGFI = 0,927			
Root Mean Squared Residual (RMR) = 0,036			

Para comprobar que la escala de competencias distintivas en organización y recursos humanos posee también validez convergente, el método utilizado para su cálculo ha sido el de mínimos cuadrados, que no provee de test estadísticos para conocer la significatividad de las variables, pero sí de índices de la bondad del ajuste. Este método ha sido la única opción posible debido al gran tamaño de la escala, y por tanto al tamaño de la matriz de correlaciones; el programa utilizado, a diferencia de las escalas anteriores, ha sido el CALIS de SAS (SAS Institute Inc, 1989; HATCHER, 1994) ⁴⁵.

TABLA 7. Análisis factorial confirmatorio de la escala de medición de las competencias distintivas en organización y gestión de recursos humanos.

Variables	λ estandarizable
1. Liderazgo intra-organizativo	0,6775
2. Cumplimiento de los objetivos	0,6773
3. Compromiso estratégico	0,6759
4. Organización motivadora	0,6140
5. Calidad de vida en el trabajo	0,6105
6. Formación y desarrollo del personal	0,7085
7. Paz laboral	0,3653
8. Bienestar laboral	0,6106
9. Comunicación interna	0,6409
10. Comunicación vertical	0,6353
11. Comunicación horizontal	0,4898
12. Toma de decisiones compartida	0,5867
13. Cooperación en relaciones interpersonales	0,7228
14. Trabajo en equipo	0,7049
15. Rechazo de la tradición	0,4011
16. Reputación de honestidad	0,6859
17. Fidelidad de los clientes	0,6080
18. Satisfacción de los clientes	0,6367
19. Responsabilidad social	0,5280
20. Imagen pública de empresa en el mercado	0,4614
21. Imagen global del clima organizativo	0,5396
22. Participación de los empleados	0,6822
23. Ausencia de absentismo laboral	0,3459
24. Flexibilidad para la rotación laboral	0,5859
25. Lealtad a la organización	0,5719
26. Autorresponsabilización	0,7174
27. Autorrealización en el trabajo	0,7314
28. Obediencia y respeto a la autoridad	0,5862
29. Iniciativa e innovación	0,6577
30. Participación en resultados	0,6578
31. Aceptación de política retributiva y de incentivos	0,6466
32. Énfasis en recompensas no económicas	0,6260
33. Conocimiento de criterios de evaluación, promoción y recompensa	0,7085
34. Existencia de normas y estándares de conducta y de productividad	0,6199
35. Influencia directa de los trabajadores	0,5259
36. Conocimiento por el personal de la historia y logros importantes de la empresa	0,5427
37. Conocimiento por el personal de la misión y los objetivos de la organización	0,5994
38. Existencia de símbolos positivos que conocen o comprenden solamente los miembros de la organización	0,3603
39. Existencia de modelos de comportamiento a imitar por los empleados	0,6556
40. Existencia de acontecimientos rituales que reflejan de forma positiva los valores de la empresa	0,6066

⁴⁵ SAS Institute Inc (1989): SAS/STAT users guide, version 6. Cary, NC: SAS Institute Inc.
HATCHER, L. (1994): *A step by step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: SAS Institute Inc.

Variables	λ estandarizable
41. Naturaleza de los procedimientos	0,6581
42. Estructuración de las tareas	0,5927
43. Flexibilidad del diseño organizativo	0,7338
44. Autonomía en el trabajo	0,6118
45. Participación de los empleados en la configuración del trabajo	0,7342
46. Participación de los empleados en decisiones estratégicas	0,7188
47. Organización plana	0,5611
48. Polivalencia en la definición de tareas	0,6317
49. Enriquecimiento del puesto de trabajo	0,6727
50. Garantía de empleo a largo plazo	0,7480
51. Planes de carrera basados en la experiencia y dedicación a la empresa	0,4805
Indicadores de la bondad del ajuste	
LISREL GFI = 0,9515	
LISREL AGFI = 0,9475	
Root Mean Squared Residual (RMR) = 0,0692	

- Validez discriminante

La validez discriminante de las escalas de medición de las competencias distintivas y de los resultados empresariales se evaluó comparando el α de Cronbach de cada una de ellas con la correlación de dicha escala respecto al resto de escalas. Este tipo de validez queda confirmado si el α de Cronbach para cada escala es superior a cualquiera de las correlaciones de dicha escala con el resto (BERNÉ *et al.*, 1994) ⁴⁶ tal y como queda demostrado en la **tabla 8**.

TABLA 8. Matriz de correlaciones y coeficientes alpha de Cronbach.

	F1	F2	F3	F4	F5
CD en marketing (F1)	0,9535				
CD en producción de servicios (F2)	0,753**	0,9674			
CD en dirección (F3)	0,490**	0,595**	0,9188		
CD en organización y recursos humanos (F4)	0,573**	0,581**	0,708**	0,9672	
Resultados empresariales (F5)	0,581**	0,557**	0,372**	0,451**	0,9139
** P $\leq$ 0,001					
α de Cronbach en la diagonal principal					

- Validez nomológica

Por último, la validez nomológica pretende determinar si el instrumento de medida se comporta según lo esperado por la teoría con respecto a otras medidas con las cuales está teóricamente relacionado. Por lo tanto, cuando la escala se relaciona empíricamente con otras escalas o conceptos distintos a ella misma con los cuales la teoría predice cierto vínculo existe validez nomológica.

Así, para comprobar la validez nomológica de las diferentes escalas empleamos la metodología utilizada por MCCOLL-KENNEDY y FETTER (1999) ⁴⁷ basada en estudiar si el coeficiente de correlación entre una determinada variable y la escala se comporta según lo que postula la literatura.

⁴⁶ BERNÉ, C.; M. PEDRAJA y P. RIVERA (1994): «Los determinantes de la actitud del consumidor ante la publicidad: un estudio exploratorio». *VI Encuentros de Profesores de Marketing*, San Sebastián, 191-202.

⁴⁷ MCCOLL-KENNEDY, J.R. y FETTER, R.E., jr., (1999): «Dimensions of consumer search behavior in services», *The Journal of Services Marketing*, 13 (3), 242-265.

En este caso, pretendemos comprobar si las escalas de medición de las competencias distintivas propuestas se relacionan positivamente con el desempeño organizativo expresado de la siguiente forma en el cuestionario ⁴⁸: «Valoración global del nivel de desempeño de la organización».

Los resultados indican que, para todas las escalas evaluadas, los coeficientes de correlación de Pearson son significativos y considerablemente elevados, por lo que queda demostrada la existencia de validez nomológica de todas las escalas propuestas (**tabla 9**).

TABLA 9. Correlaciones entre las escalas de medición de las competencias distintivas y los resultados empresariales y la valoración global del nivel de desempeño de la organización.

	Valoración global del nivel de desempeño de la organización	
	Coeficientes	Significatividad
Competencias distintivas en marketing	0,464**	p = 0,000
Competencias distintivas en producción de servicios	0,446**	p = 0,000
Competencias distintivas en dirección general	0,338**	p = 0,000
Competencias distintivas en organización y recursos humanos	0,402**	p = 0,000
Resultados empresariales	0,576**	P = 0,000

Basándonos en todas las comprobaciones realizadas podemos concluir que las escalas para la medición de las competencias distintivas en marketing, producción de servicios, dirección general y organización y recursos humanos, así como la escala para medir los resultados empresariales, poseen validez convergente, discriminante y nomológica, con lo que queda demostrada la validez de constructo de dichas escalas.

(3) Validez de criterio o externa

Para tener validez relacionada con criterios se requiere que el ítem o la escala sea útil para predecir otros conceptos (criterios); debe haber, pues, una relación empírica entre ambos (medida y criterios), pero que se entienda realmente o no la base teórica de dicha asociación o relación no es relevante para constatar este tipo de validez.

En nuestro caso de estudio, al observar que las correlaciones entre las escalas de medición de las competencias distintivas y los resultados empresariales son positivas y significativas (**tabla 10**) podemos afirmar que existe este tipo de validez, pero adicionalmente, esta validez queda constatada cuando comprobamos la validez del modelo teórico planteado, utilizando para ello un modelo de ecuaciones estructurales.

TABLA 10. Correlaciones entre las escalas de medición de las competencias distintivas y los resultados empresariales.

	Competencias distintivas en marketing	Competencias distintivas en producción de servicios	Competencias distintivas en dirección general	Competencias distintivas en organización y recursos humanos
Resultados empresariales	0,581**	0,557**	0,372**	0,451**
Nivel de significatividad ** p ≤ 0,01				

⁴⁸ Ítem número 25 de la pregunta 34 que corresponde a la escala de medición de los resultados empresariales (véase **anexo I**).

CONTABILIDAD	CONSULTAS PLANTEADAS AL ICAC	Núm. 28/2004
--------------	------------------------------	-----------------



FERNANDO JAVIER FERNÁNDEZ GONZÁLEZ
MIGUEL ÁNGEL GALVEZ LINARES

Profesores del CEF

BOICAC núm. 51, septiembre de 2002. Consulta 4

SUMARIO:

Sobre la interpretación que corresponde dar en caso de una escisión al artículo 181 del Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas (TRLSA), aprobado por Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre, relativo a las circunstancias que posibilitan la formulación de balance abreviado y, por ende, de la excepción de la obligación de someter sus cuentas anuales a revisión por parte de auditores de cuentas (art. 203.2 del TRLSA).

Respuesta:

En concreto, la consulta plantea el caso de una sociedad que segrega una parte de su patrimonio sin extinguirse, traspasando lo segregado a una sociedad de nueva creación. En relación con ambas sociedades, la sociedad escindida y la beneficiaria, se cuestiona la obligación de auditoría de las cuentas anuales respecto al primer ejercicio que se cierra con posterioridad a la inscripción de la escisión en el Registro Mercantil, señalándose que, en el ejercicio precedente, la sociedad estaba sometida a obligación de auditoría. El artículo 203 del TRLSA establece la obligación general de las sociedades anónimas de verificar sus cuentas anuales e informe de gestión por auditores de cuentas, exceptuando de esta obligación a las sociedades que puedan presentar balance abreviado.

A este respecto, el artículo 181 del TRLSA recoge en su apartado 1 los requisitos que durante dos ejercicios consecutivos deben reunirse (al menos dos de ellos) a la fecha de cierre para poder formular balance abreviado. Una vez adquirida la facultad de formular balance abreviado (y la consiguiente exoneración de obligación de auditoría) no se perderá si no se dejan de reunir, durante dos ejercicios consecutivos, dos de los citados requisitos.

Por su parte, el apartado 2 del artículo 181, dispone: «En el primer ejercicio social desde su constitución, transformación o fusión, las sociedades podrán formular balance abreviado si reúnen, al cierre de dicho ejercicio, al menos dos de las tres circunstancias expresadas en el apartado anterior».

De acuerdo con lo anterior, en relación con la sociedad beneficiaria, hay que indicar que las cuentas anuales del primer ejercicio social desde su constitución (fecha de inscripción en el Registro Mercantil), habrá que analizar si concurren en ese primer ejercicio social dos de los tres requisitos para poder formular balance abreviado, conforme a lo establecido en el artículo del TRLSA anteriormente reseñado. En cuanto a la sociedad que se escinde, este Instituto entendía que existían dudas sobre la interpretación del susodicho artículo 181.2:

- Por un parte, parece que cabría considerar que no estando incluido el supuesto de la escisión en el mencionado apartado 2, éste no le resultaría de aplicación, por lo que debería seguir considerándose la regla de los dos años recogida con carácter general en el apartado 1. Adicionalmente, en tanto continúa la personalidad jurídica de la sociedad podría defenderse que no existen razones, al menos suficientes, para propugnar una ruptura en la exigencia de la continuidad concretada en el mantenimiento durante dos años consecutivos de las circunstancias especificadas.
- No obstante, surgen dudas por dos motivos; en primer lugar, por la referencia contenida en el artículo 254 del TRLSA que en relación con el régimen de escisión establece «La escisión se registrará, con las salvedades contenidas en los artículos siguientes, por las normas establecidas para la fusión en la presente Ley, ...», de lo cual podría considerarse que, si bien el citado artículo parece referirse a la regulación de los procesos de estas operaciones societarias, la remisión hecha se debe entender en un sentido más amplio.

Adicionalmente, en apoyo de esta interpretación hay que indicar que resultaría en cierta medida paradójico que mientras el supuesto de transformación queda incluido en el artículo 181.2, el de escisión, que económicamente suele ocasionar mayores alteraciones en lo referente al aspecto dimensional de la sociedad, quede fuera de su aplicación.

Por lo expuesto, este Organismo solicitó opinión a la Dirección General de los Registros y el Notariado, que entiende aplicable el artículo 181 al caso de la escisión, y que en relación con la sociedad preexistente, la escindida que mantiene su personalidad jurídica, igual que sucede con la trans-

formada o la absorbente en una fusión, el precepto permite acortar el horizonte temporal de cómputo de los tres parámetros cuantitativos del artículo 181 al primer ejercicio desde que tiene lugar la escisión y sin que sea relevante para el legislador qué clase de formato de cuentas anuales hubiera presentado la sociedad escindida en el ejercicio anterior.

EJEMPLO:

Según se desprende del informe de auditoría al que obligatoriamente está sujeta la sociedad «ARSUF, S.A.», las cuentas anuales correspondientes al ejercicio 20X1 arrojan los siguientes datos a 31-12-20X1:

Total activo: 4.200.000 euros

Cifra de negocios: 5.880.000 euros

Plantilla media: 90 trabajadores

Magnitudes todas ellas inferiores a las del ejercicio anterior, dado que la sociedad se encuentra en fase de crisis.

Para intentar salir de la misma, el 1-1-20X2 se consuma la escisión parcial de «ARSUF, S.A.», constituyéndose la sociedad «MOHACS, S.A.», con el 40% de todos los bienes, derechos y obligaciones de «ARSUF».

A principios del ejercicio 20X2, «MOHACS, S.A.», ha realizado inversiones por valor de 130.000 euros y el 1.º de septiembre contrató 39 nuevos trabajadores que se mantienen en plantilla a fin de ejercicio y que han permitido a la sociedad que la rotación del activo (*) sea de 1,6.

Por su parte, «ARSUF, S.A.», después de la escisión no ha realizado nuevas inversiones, habiendo despedido a 6 trabajadores el 28 de febrero y mantiene una rotación del activo en el ejercicio 20X2 igual a la que tenía antes de la escisión.

SE PIDE: Emita un informe razonado acerca de la obligación de auditar las cuentas y formular el balance abreviado por ambas sociedades en 20X1 y 20X2.

Solución:*Ejercicio 20X1*

La sociedad «ARSUF, S.A.», no puede presentar el balance abreviado ya que el enunciado dice que está sujeta a la obligación de someter sus cuentas anuales a revisión por parte de auditores de cuentas, y según el artículo 203.2 TRLSA: «Se exceptúa de esta obligación [la de auditoría] a las sociedades que puedan presentar balance abreviado», luego *a sensu contrario*, si está obligado a auditar sus cuentas, no puede presentar el balance abreviado.

.../...

(*) Número de veces que las ventas engloban al activo total medio.

.../...

Además, en el año 20X1 no se cumplen dos de las circunstancias exigidas por el artículo 181.1 TRLSA, ya que:

	Límite artículo 181.1 (pesetas)	Límite artículo 181.1 (euros)	Situación de «ARSUF» (euros)
Total activo	300.000.000	1.803.036,31	4.200.000
Cifra de negocios	600.000.000	3.606.072,63	5.880.000
Plantilla media	50 trabajadores	50 trabajadores	90 trabajadores

Por otro lado, al decir el enunciado que todas las magnitudes son inferiores a las del año anterior, NO se da el supuesto previsto en el artículo 181.1 *in fine*: «Las sociedades no perderán la facultad de formular balance abreviado si no dejan de reunir, durante 2 ejercicios consecutivos, 2 de las circunstancias a que se refiere el párrafo anterior», y por tanto **la sociedad está obligada a auditar sus cuentas y no puede formular balance abreviado.**

Ejercicio 20X2

«MOHACS, S.A.»

Desde su constitución, que suponemos se produce el 1-1-20X2, cuando finaliza el proceso de escisión, podría presentar balance abreviado, de acuerdo con el artículo 181.2: «En el primer ejercicio social desde su constitución, transformación o fusión, las sociedades podrán formular balance abreviado si reúnen, al cierre de dicho ejercicio, al menos dos de las tres circunstancias expresadas en el apartado anterior», puesto que:

	Límite artículo 181.1 (euros)	Situación de «MOHACS» (euros)
Total activo	1.803.036,31	1.810.000 (1)
Cifra de negocios	3.606.072,63	2.896.000 (2)
Plantilla media	50 trabajadores	49 trabajadores (3)

(1) $0,4 \times 4.200.000 = 1.680.000 + 130.000 = 1.810.000$

(2) Rotación = Ventas netas/Activo total medio

Cifra de negocios = Ventas netas = Rotación $\times$ Activo total medio

Cifra de negocios = $1,6 \times 1.810.000 = 2.896.000$

(3) $0,4 \times 90 = 36$

$39 \times 4/12 = 13$

49

Por tanto, al cumplir dos de los tres requisitos exigidos por el artículo 181.1, en el primer ejercicio desde su constitución **la sociedad puede formular el balance abreviado y no está obligada a auditar sus cuentas anuales.**

.../...

.../...

«ARSUF, S.A.»

El tenor literal del artículo 181.2 al referirse a los supuestos de «constitución, transformación o fusión», parece excluir de la regla especial de dicho artículo los supuestos de escisión.

El ICAC en su consulta y después de pedir la opinión de la Dirección General de los Registros y el Notariado, considera que la referencia del artículo 254 TRLSA a que «la escisión se registrará, con las salvedades contenidas en los artículos siguientes, por las normas establecidas para la fusión en la presente ley...» ha de entenderse en sentido amplio, y no hay que aplicar a la sociedad que se escinde la regla general de los 2 años del artículo 181.1, sino la especial del artículo 181.2. En consecuencia:

	Límite artículo 181.1 (euros)	Situación de «ARSUF» (euros)
Total activo	1.803.036,31	2.520.000 (1)
Cifra de negocios	3.606.072,63	3.528.000 (2)
Plantilla media	50 trabajadores	49 trabajadores (3)

(1) $0,6 \times 4.200.000 = 2.520.000$

(2) Rotación = Ventas netas/Activo total medio

Cifra de negocios = Ventas netas = Rotación $\times$ Activo total medio

Cifra de negocios = $1,4 \times 2.520.000 = 3.528.000$

(3) $0,6 \times 90 = 54$

$-6 \times 10/12 = 5$

49

Por tanto, al cumplir dos de los tres requisitos exigidos por el artículo 181.1, en el primer ejercicio desde su constitución **la sociedad puede formular el balance abreviado y no está obligada a auditar sus cuentas anuales.**

BOICAC núm. 52, diciembre de 2002. Consulta 1

SUMARIO:

Sobre el tratamiento contable de una indemnización a favor de una empresa, fijada por incumplimiento de un contrato, en concreto, en cuanto a los plazos de ejecución de determinadas obras de mejora en un inmovilizado.

Respuesta:

Las obras de mejora de los bienes del inmovilizado material son incorporadas al activo como mayor valor del bien en la medida en que supongan un aumento de su capacidad, productividad o alargamiento de su vida útil, y su valoración se realizará de acuerdo con el contenido de la norma de valoración 2.^a de la quinta parte del Plan General de Contabilidad, aprobado por Real Decreto 1643/1990, de 20 de diciembre, es decir, por el precio de adquisición, por lo que el criterio general será registrar el importe de las mejoras como inmovilizado por las cantidades finalmente a satisfacer al vendedor, lo que obliga a considerar las posibles indemnizaciones que se produzcan como un menor importe del precio de adquisición.

No obstante, para proceder a otorgar el adecuado tratamiento contable a las operaciones es necesario analizarlas en su conjunto desde un punto de vista económico racional. En este sentido, hay que puntualizar que será necesario analizar si la indemnización a la que se alude en la consulta supone un resarcimiento a su receptor por el perjuicio causado como consecuencia del retraso en la entrega del inmovilizado, de forma que mediante la misma se compensen los gastos asumidos o incurridos o el lucro cesante de la empresa durante ese período, en cuyo caso, y en tanto el precio de adquisición sea el derivado de las condiciones normales de mercado, el importe de la indemnización debe entenderse como un ingreso.

De ser esta última la situación, en la medida en que la indemnización esté reconocida, no existiendo dudas por lo tanto acerca de la realidad del derecho que se incorpora al patrimonio empresarial, se entenderá devengada, y deberá registrarse como un ingreso extraordinario del ejercicio. Por el contrario, en tanto existan dudas acerca de la realidad y efectividad del indicado derecho, la empresa deberá abstenerse de contabilizar ingreso alguno.

EJEMPLO:

La sociedad «CEFESA», dedicada a la actividad de formación, contrata la ampliación de su centro mediante la construcción de tres nuevas aulas.

El precio fijado en el contrato es de 60.000 €, que se pagará un 20% a la firma del contrato y el resto a la finalización de la obra. En el contrato se establece una cláusula por la que cada semana de retraso producirá una minoración del precio del 1%.

Finalmente la entrega de la obra se produjo con dos semanas de retraso. Como consecuencia «CEFESA» ha suspendido uno de los cursos que previamente había contratado y que tenía previsto impartir en las nuevas aulas. Por ello solicita una indemnización de 2.000 €.

.../...

.../...

CONTABILIZAR lo que proceda en las dos alternativas siguientes:

- a) La constructora acepta la indemnización, efectuando «CEFESA» el pago correspondiente.
- b) La constructora no acepta la reclamación por lo que «CEFESA» acude a los tribunales que fijan una indemnización a su favor de 1.500 €. En este caso ambas partes acordaron el pago del precio salvo la parte reclamada que se liquidará con la sentencia de los tribunales.

Solución:

A la firma del contrato.

12.000	Anticipos para inmovilizaciones materiales (239)		
		a Bancos, c/c a la vista (572)	12.000
_____		x _____	

Finalización de la obra.

La minoración del precio contratado en este caso está relacionado con el mero retraso por lo que el criterio para su registro debe ser la regla general establecida en la consulta de considerar dicha indemnización como menor precio de adquisición.

58.800	Construcciones (221)		
	(60.000 × 0,98)		
		a Anticipos para inmovilizaciones materiales (239)	12.000
		a Proveedores a corto plazo de inmovilizado (523)	46.800
_____		x _____	

En el caso de la indemnización de 2.000 € solicitada por «CEFESA» se pretende la compensación del lucro cesante como consecuencia de la suspensión del curso motivada por el retraso de la obra, por lo que de acuerdo con la consulta del ICAC el tratamiento de la indemnización debe ser el de un ingreso.

No obstante, el momento del reflejo de este ingreso es distinto en las dos alternativas propuestas:

- a) La constructora acepta la indemnización.

En este caso se reflejará en el momento de la aceptación por parte de la constructora, aunque pudiera no hacerse efectiva en el mismo momento.

.../...

.../...

46.800 Proveedores a corto plazo de
inmovilizado (523)

a Ingresos extraordinarios (778) 2.000

a Bancos, c/c a la vista (572) 44.800

_____ x _____

b) La constructora no acepta la reclamación por lo que «CEFESA» acude a los tribunales que fijan una indemnización a su favor de 1.500 €.

En este caso «CEFESA» no debe reflejar ningún ingreso hasta la resolución del procedimiento judicial.

Por el pago al final de la obra.

44.800 Proveedores a corto plazo de
inmovilizado (523)

a Bancos, c/c a la vista (572) 44.800

_____ x _____

Al finalizar el proceso.

2.000 Proveedores a corto plazo de
inmovilizado (523)

a Ingresos extraordinarios (778) 1.500

a Bancos, c/c a la vista (572) 500

_____ x _____

CONTABILIDAD	SUPUESTO PROPUESTO PARA EL INGRESO EN EL CUERPO SUPERIOR DE INTERVENTORES Y AUDITORES DEL ESTADO	Núm. 29/2004
---------------------	---	-------------------------



JAVIER ROMANO APARICIO
JUAN CARLOS HERNÁNDEZ VALERO

Profesores del CEF

Sumario:

CASO 1. Consolidación. Reconstrucción de la inversión adicional. Evolución de los fondos propios de la asociada. Determinación de la diferencia de primera consolidación. Eliminaciones de puesta en equivalencia. Operaciones internas: dividendos y existencia.

CASO 2. Análisis Estados Financieros: cálculo del beneficio neto y de los recursos procedentes de las operaciones. Informe sobre la devolución de un préstamo. Importe de la tesorería generada por las operaciones.

(Supuesto propuesto para el ingreso en el Cuerpo Superior de Interventores y Auditores del Estado. Tercer Ejercicio. Convocatoria 2001).

CASO PRÁCTICO NÚM. 1

CONSOLIDACIÓN. RECONSTRUCCIÓN DE LA INVERSIÓN ADICIONAL. EVOLUCIÓN DE LOS FONDOS PROPIOS DE LA ASOCIADA. DETERMINACIÓN DE LA DIFERENCIA DE PRIMERA CONSOLIDACIÓN. ELIMINACIONES DE PUESTA EN EQUIVALENCIA. OPERACIONES INTERNAS: DIVIDENDOS Y EXISTENCIA

ENUNCIADO

La participación que el Grupo INTER tiene en la sociedad anónima A, que es una empresa comercializadora de artículos que revende sin elaborar, procede de una primera compra que se hizo el 1-1-20X0, adquiriendo en un precio de 1.300. En ese momento el capital social de A constaba de 200 acciones de 5 nominales cada una y unas reservas de 2.000, cifra que incluye los beneficios conseguidos hasta la fecha.

Posteriormente, con fecha 30-6-20X2 se amplió el capital de la sociedad asociada en proporción de una acción nueva por cada dos antiguas, con un precio de emisión igual al nominal, y el Grupo INTER compró todos los derechos que le faltaban para suscribir íntegramente la ampliación, procediendo a:

- Adquirir cada uno de los derechos mencionados por 3,5 y
- Desembolsar íntegramente el precio de emisión de las nuevas acciones.

La sociedad anónima A tiene la consideración de sociedad asociada desde el momento de la primera adquisición y se ha contabilizado en las cuentas anuales del Grupo INTER utilizando el procedimiento de puesta en equivalencia.

En el momento de la toma de la participación, el Grupo INTER encargó un informe pericial sobre los activos fijos poseídos por la sociedad A, en la que se determinó una plusvalía de 200 en los terrenos poseídos por ésta. Los terrenos no han sido vendidos todavía y los motivos que determinaron la plusvalía subsisten en la actualidad.

En los estatutos de la sociedad anónima A se establece que la Junta General debe acordar el reparto del 50% de las ganancias netas como dividendos de los accionistas, y pagar los importes correspondientes en el mes de abril del año siguiente al período al que se refieran, lo que implica que, cuando el ejercicio tiene pérdidas, no hay lugar para el reparto.

Los resultados netos que las cuentas anuales de A han arrojado en los diferentes años han sido los siguientes:

- 19X9 +200 (sin repartir a la fecha de la adquisición)
- 20X0 +300
- 20X1 +500
- 20X2 -400
- 20X3 +900
- 20X4 +600
- 20X5 ?

Tanto las ganancias como las pérdidas se consideran obtenidas de forma homogénea, esto es, linealmente a lo largo del ejercicio correspondiente.

La sociedad A no ha tenido relaciones comerciales ni financieras con el resto del grupo salvo en los años 20X4 y 20X5, períodos en los que ha adquirido todas las existencias a una de las empresas filiales. La política del grupo, en sus ventas internas, es cargar un 50% sobre los costes de los productos. La totalidad de las existencias que A tiene en su balance a 21-12-20X5, que coinciden en cantidad y valor con las iniciales, proceden de compras realizadas a la empresa filial del grupo en el ejercicio. El 60% de las deudas a corto plazo de la asociada son con la empresa del grupo que le ha suministrado las existencias.

El balance de situación de A, fechado a 31 de diciembre de 20X5, momento en que se sitúa la presente consolidación del Grupo INTER, es como sigue:

BALANCE DE SITUACIÓN DE A, S.A.
(31 de diciembre de 20X5)

Activo	Importe	Pasivo	Importe
Terrenos	600	Capital social (300 acciones)	¿?
Edificios	8.000	Reservas	¿?
Amortización acumulada	-1.600	Pérdidas y ganancias 20X5	¿?
Existencias	3.000	Préstamos a largo plazo	4.650
Deudores comerciales	1.700	Acreedores a corto plazo	2.400
Provisión para insolvencias	-200		
Tesorería	400		
TOTAL	11.900	TOTAL	11.900

SE PIDE:

1. Reconstruir, con los datos anteriores, el valor a 31 de diciembre de 20X5 de la inversión en A al coste histórico, en las cuentas de la empresa del grupo que tiene las acciones.
2. Calcular los fondos propios (Capital, Reservas, Plusvalías tácitas y Pérdidas y ganancias) de la asociada, desde el punto de vista del grupo, es decir, empleando los mismos criterios que éste, con referencia al balance de esta empresa a 31-12-20X5.
3. Determinar los fondos de comercio adquiridos en cada una de las compras, así como las cuotas de amortización que ha aplicado el grupo en cada uno de los años, si tiene la política contable de cargar a resultados linealmente las que sean positivas en los 10 años posteriores a la compra, y compensar los fondos de comercio de diferente signo surgidos de las compras sucesivas siempre que se trate de la misma sociedad, corrigiendo las cuotas posteriores en caso de que todavía resulte un fondo de comercio positivo. Si se tratase de una diferencia negativa de puesta en equivalencia, la política sería considerarla como un ingreso diferido y reconocerla en el momento de la venta de las participaciones. En función de lo anterior, ¿cuál será el valor neto del fondo de comercio, positivo o negativo, relativo a la sociedad A en la fecha del balance?
4. Realizar el asiento de puesta en equivalencia de la inversión en A que tendría que hacer el Grupo INTER a 31 de diciembre de 20X5, con el fin de sustituir el valor contable de la participación por su valor en función del balance que ésta presenta en tal fecha, para la elaboración de las cuentas consolidadas.

SOLUCIÓN Caso práctico núm. 1

1. Reconstruir, con los datos anteriores, el valor a 31 de diciembre de 20X5 de la inversión en A al coste histórico, en las cuentas de la empresa del grupo que tiene las acciones.

La participación inicial se adquirió el 1-1-20X0, por un importe de 1.300 y representó el 25% del capital social de A, esto es, 50 acciones. Los fondos propios de A, según se desprende del enunciado en el momento de la compra, eran los siguientes:

Capital social (200 acciones × 5 euros / nominal)	1.000
Reservas	1.800
Resultados de 19X9	200

Hay que tener en cuenta que los estatutos de la sociedad anónima A establecen que la Junta General debe acordar el reparto del 50% de las ganancias netas como dividendos, por lo que del resultado obtenido en el año 19X9, 100 se destinarán a dividendos y 100 a reservas. Teniendo en cuenta que la norma de valoración 8.^a del PGC señala que los dividendos devengados no forman parte del precio de adquisición, el asiento que debió realizar la sociedad participante por la adquisición del 25% de la sociedad A debió ser el siguiente:

1.275	Participación en asociada A		
25	Dividendo a cobrar		
	(100 × 25%)		
		a Tesorería	1.300
		x	

La segunda inversión se produce el 30-6-20X2, fecha en la que la sociedad A realiza una ampliación de capital de una acción nueva por cada dos antiguas, emitida a la par. El Grupo INTER adquiere todos los procedentes de la ampliación, por lo que en definitiva suscribe íntegramente toda la ampliación de capital.

El coste de esta inversión está compuesto por:

150 derechos de suscripción que adquiere al precio unitario de 3,5	525
100 acciones que suscribe al precio de 5 u.m.	500
Total	1.025

El registro contable que se efectuó:

1.025	Participación en asociada A		
		a Tesorería	1.025
		x	

En este momento la participación del Grupo INTER en la asociada A es del 50%, ya que posee 150 acciones sobre un capital social compuesto por 300 acciones con un coste de 1.300.

2. Calcular los fondos propios (Capital, Reservas, Plusvalías tácitas y Pérdidas y ganancias) de la asociada, desde el punto de vista del grupo, es decir, empleando los mismos criterios que éste, con referencia al balance de esta empresa a 31-12-20X5.

El capital social está formado por:

Capital social al 1-1-20X0 (200 acciones × 5)	1.000
Capital social ampliación 30-06-20X2 (100 acciones × 5)	500
Total	1.500

En cuanto al importe de las reservas, teniendo en cuenta que la sociedad destina el 50 por 100 del beneficio de cada año a dividendos:

Reservas el 1-1-20X0	2.000
Beneficio del año 19X9	100
Beneficio del año 20X0	150
Beneficio del año 20X1	250
Pérdida del año 20X2	-400
Beneficio del año 20X3	450
Beneficio del año 20X4	300
Total	2.850

A partir de los datos anteriores el balance de situación de la sociedad A al 31 de diciembre de 20X5 quedaría como sigue:

BALANCE DE SITUACIÓN DE A, S.A.
(31 de diciembre de 20X5)

Activo	Importe	Pasivo	Importe
Terrenos	600	Capital social (300 acciones)	1.500
Edificios	8.000	Reservas	2.850
Amortización acumulada	-1.600	Pérdidas y ganancias 20X5	500
Existencias	3.000	Préstamos a largo plazo	4.650
Deudores comerciales	1.700	Acreedores a corto plazo	2.400
Provisión para insolvencias	-200		
Tesorería	400		
TOTAL	11.900	TOTAL	11.900

3. Determinar los fondos de comercio adquiridos en cada una de las compras, así como las cuotas de amortización que ha aplicado el grupo en cada uno de los años, si tiene la política contable de cargar a resultados linealmente las que sean positivas en los 10 años posteriores a la compra, y compensar los fondos de comercio de diferente signo surgidos de las compras sucesivas siempre que se trate de la misma sociedad, corrigiendo las cuotas posteriores en caso de que todavía resulte un fondo de comercio positivo. Si se tratase de una diferencia negativa de puesta en equivalencia, la política sería considerarla como un ingreso diferido y reconocerla en el momento de la venta de las participaciones. En función de lo anterior, ¿cuál será el valor neto del fondo de comercio, positivo o negativo, relativo a la sociedad A en la fecha del balance?

Por la *primera toma de participación del 25%* de la sociedad A el 1 de enero del año 20X0:

Coste de la participación	1.275
Valor teórico: 25% (1.000 + 2.000 + 100)	775
Diferencia de primera consolidación	500

De la diferencia de primera consolidación, parte es imputable a una plusvalía de 200 u.m. de los terrenos poseídos por la sociedad y el resto se asigna a fondo de comercio de consolidación.

Plusvalía de terrenos de la sociedad asociada (200 × 25%)	50
Fondo de comercio de consolidación	450

El fondo de comercio se amortizará en 10 años, por lo que la cuota anual de saneamiento será 45 anuales, siendo el primer ejercicio de amortización el 20X0 puesto que la toma de participación se ha producido el 1 de enero de 20X0.

En cuanto a la inversión de la ampliación de capital correspondiente al 30-6-20X2 hay que distinguir dos partes. La primera es la parte relativa a las acciones que suscribe con los derechos de suscripción que le corresponden –50 derechos que permiten suscribir 25 acciones– y que no producen diferencia de primera consolidación ¹ ya que se trata de una inversión que no lleva consigo incremento en el porcentaje de participación. La segunda parte de la inversión está formada por la adquisición del resto de los derechos de suscripción de la ampliación –150 derechos × 3,5– y el coste de las acciones que se suscriben con los derechos comprados –75 acciones × 5–, inversión que implica un aumento del porcentaje de inversión que dará lugar a la correspondiente diferencia de primera consolidación ².

¹ Artículo 28.2. NFCAC. Cuando la nueva inversión no implique un aumento en el porcentaje de participación en la sociedad dependiente, no surgirán nuevas diferencias respecto de las de primera consolidación inicialmente determinadas.

² Artículo 28.1. NFCAC. En caso de producirse aumentos de las participaciones en el capital de las sociedades dependientes, se aplicarán las reglas establecidas en los artículos 22 a 26 anteriores, teniendo en cuenta los ajustes de resultados por operaciones internas regulados en los artículos 36 y siguientes.

Coste de los derechos de suscripción ($150 \times 3,5$)	525
Coste de las 75 acciones suscritas (75×5)	375
Coste total de inversión ($525 + 375$)	900

El incremento del porcentaje de la inversión producido por esta inversión adicional ha sido el siguiente:

Porcentaje anterior ($50 / 200$)	25%
Porcentaje actual ($150 / 300$)	50%
Incremento porcentaje	25%
Coste de la nueva inversión	900
Valor teórico (25% de los fondos propios de A al 30-6-20X2)	950
Diferencia negativa de primera consolidación	50

Los fondos propios de la sociedad A al 30 de junio de 20X2, fecha en la que se adquiere al 25% adicional, son los siguientes:

Capital social	1.500
Reservas	2.500
Parte proporcional del resultado del ejercicio ($-400 / 2$)	-200
Total	3.800
25% de 3.800	950

El saldo del fondo de comercio de consolidación en el balance consolidado del Grupo INTER al 31 de diciembre de 20X5, teniendo en cuenta que el enunciado señala que las diferencias de signo contrario se compensan ³, es el siguiente:

Saldo inicio del ejercicio 20X0	450
menos amortización hasta el 30-6-20X2 ($45 \times 2,5$)	-112,5
Saldo al 30-6-20X2 ($450 - 112,5$)	337,5
menos compensación diferencia negativa consolidación	-50
Saldo al 30-6-20X2 después de la compensación ($337,5 - 50$)	287,5
Nueva cuota de amortización ($287,5 / 7,5$ años)	38,33
Saneamiento desde el 30-6-20X2 al 31-12-20X5 ($38,33 \times 3,5$ años)	134,17
Saldo al 31 de diciembre de 20X5 ($287,5 - 134,17$)	153,33

³ Artículo 23.7. NFCAC. El «fondo de comercio de consolidación» y la «diferencia negativa de consolidación» únicamente pueden ser compensados cuando correspondan a inversiones en una misma sociedad dependiente, informando de ello en la memoria y realizando el desglose de las diferencias compensadas.

4. Realizar el asiento de puesta en equivalencia de la inversión en A que tendría que hacer el Grupo INTER a 31 de diciembre de 20X5, con el fin de sustituir el valor contable de la participación por su valor en función del balance que ésta presenta en tal fecha, para la elaboración de las cuentas consolidadas.

Por la sustitución del valor contable de la participación en A por su valor en equivalencia en el balance consolidado:

1.900	Participaciones puestas en equivalencia		
450	Fondo de comercio de la consolidación de sociedades puestas en equivalencia		
		a Participación en asociada A	2.300
		a Diferencia negativa de primera consolidación	50
		x	

Por la compensación de la diferencia de primera consolidación y la amortización del fondo de comercio, teniendo en cuenta que 5 años se realiza con cargo a reservas y que el año actual es con cargo a los resultados del Grupo INTER:

50	Diferencia de primera consolidación		
208,33	Reservas INTER		
	(45 + 45 + 22,5 + 19,17 + 38,33 + 38,33)		
38,33	Pérdidas y ganancias INTER		
		a Fondo de comercio de la consolidación de sociedades puestas en equivalencia	296,66
		x	

Asiento que tiene la siguiente correspondencia en la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada:

38,33	Amortización del fondo de comercio de la consolidación		
		a Saldo INTER	38,33
		x	

Por las reservas en sociedades consolidadas:

325	Participaciones puestas en equivalencia		
		a Reservas de sociedades puestas en equivalencia	325
		x	

El importe anterior se ha obtenido de la siguiente forma:

Reservas al 1-1-20X0	2.100
Reservas al 30-6-20X2	2.300
Incremento	200
Parte del incremento para el Grupo INTER ($200 \times 25\%$)	50
Reservas al 30-6-20X2	2.300
Reservas al 31-12-20X5	2.850
Incremento	550
Parte del incremento para el Grupo INTER ($550 \times 50\%$)	275
Reservas en sociedades consolidadas ($275 + 50$)	325

Por la atribución de los resultados obtenidos por la sociedad A en el año 20X5:

BALANCE

250	<i>Participaciones puestas en equivalencias</i> ($500 \times 50\%$)		
		a Pérdidas y Ganancias INTER	250
	_____	x _____	

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

250	<i>Saldo INTER</i>		
		a Participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia	250
	_____	x _____	

Por la eliminación de los dividendos relativos al año 20X4:

BALANCE

300	<i>Pérdidas y ganancias INTER</i>		
		a Reservas INTER	300
	_____	x _____	

PÉRDIDAS Y GANANCIAS

300	<i>Participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia</i>		
		a Saldo INTER	300
		x	

Operación interna de existencias. El enunciado señala que las filiales del grupo venden con un margen del 50% sobre el precio del coste, por tanto, las existencias finales de la sociedad A han tenido el siguiente coste para el grupo:

$$\text{Precio de venta} = \text{Precio de coste} + 0,5 \text{ Precio de coste}$$

$$3.000 = 1,5 \text{ Precio de Coste}$$

$$\text{Precio de coste} = 2.000$$

$$\text{Beneficio interno para el grupo} = 1.000$$

Este beneficio interno está incrementando las reservas del grupo ya que la operación se ha realizado en 20X4, por lo que el ajuste que se realizará en balance será:

500	<i>Reservas INTER</i> (1.000 × 50%)		
		a Participaciones puestas en equivalencia	500
		x	

La anterior eliminación para la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada tendría la siguiente estructura:

500	<i>Participación en beneficios de sociedades puestas en equivalencia</i>		
		a Saldo INTER	500
		x	

CASO PRÁCTICO NÚM. 2

ANÁLISIS ESTADOS FINANCIEROS: CÁLCULO DEL BENEFICIO NETO Y DE LOS RECURSOS PROCEDENTES
DE LAS OPERACIONES. INFORME SOBRE LA DEVOLUCIÓN DE UN PRÉSTAMO. IMPORTE DE
LA TESORERÍA GENERADA POR LAS OPERACIONES

ENUNCIADO

La empresa «CRECIENTE, S.A.» se dedica a la producción de una pieza que se ensambla en ordenadores muy potentes para conseguir un mayor rendimiento de ciertas operaciones de cálculo. Creada hace unos años, la administración de «CRECIENTE» está realizando un plan para invertir al objeto de ampliar la escala de las operaciones mediante la exportación, puesto que hasta el momento sólo ha operado en el mercado nacional. Un estudio de demanda ha revelado que el potencial de exportación puede ser igual, a largo plazo, a las ventas interiores, si bien el precio al que se puede exportar es menor que el precio en el mercado local. En el cuadro siguiente se realiza un resumen de las posibilidades de venta, en unidades físicas, que se abren a la empresa para los tres años siguientes, y se dan también las ventas de este año (N) y los precios del mercado interior y de la exportación, que se van a mantener fijos en el tiempo:

	Precios unitarios	Ventas N	Ventas N+1	Ventas N+2	Ventas N+3
Interior	2,4	1.000	1.000	1.000	1.000
Exportación	2	0	300	500	1.000
TOTAL		1.000	1.300	1.500	2.000

Para atender a sus planes de expansión, la empresa necesita invertir en una nueva fábrica, cuyo coste será de 2.600, demoliendo y vendiendo la fábrica vieja, que es el único inmovilizado material que posee, por la que le pagarán su valor en libros cuando la nueva esté en funcionamiento, a principios de N+1.

Para la financiación de la inversión, además del producto de la venta de la fábrica vieja, los accionistas de la empresa se han ofrecido a desembolsar 1.000, y el resto debe solicitarse al banco, que está dispuesto a concederlo pero con unos intereses mucho mayores (un 10% anual) que los que viene practicando hasta el momento, que son del 6% para los préstamos en vigor a 31-XII-N. Se ha acordado con el banco que, año tras año, la tesorería que generen las actividades ordinarias será destinada, íntegramente, a reembolsar el principal, dejando el mínimo habitual en caja y bancos, ya que la operación ha sido calificada de mucho riesgo por la entidad de crédito, que ha exigido recuperar la inversión cuanto antes.

La empresa «CRECIENTE» tiene como política repartir el 50% de los beneficios netos cada año, y retener para reinvertir el resto. El balance que se ofrece al final del enunciado está confeccionado tras el reparto de beneficios del año N.

La estructura de costes de la empresa «CRECIENTE» es la que muestra el estado de resultados que se ofrece al final del enunciado. El comportamiento de cada uno de los cuatro tipos de coste allí relacionados es el siguiente:

- a) Los costes de ventas, que corresponden a las existencias vendidas, son de 1 unidad por cada producto; se trata de un coste variable con el volumen de ventas.
- b) Los gastos de I+D son también variables, e iguales por decisión de la compañía al 20% del importe de las ventas de cada ejercicio.
- c) Los gastos comerciales son también variables, pero en este caso con la cantidad vendida. La función que liga ambas variables es la siguiente:

$$\text{gastos comerciales} = 20 + 0,2x + 0,0001x^2$$

- d) Los gastos de administración son fijos, y no se espera que varíen en el período objeto de proyección.

La composición de las partidas anteriores, en función de la naturaleza de los costes de los factores que los integran, se refleja en el cuadro siguiente:

	COMPOSICIÓN PORCENTUAL			
	Materiales	Mano de obra	Servicios y otros	Amortización
Coste de ventas	50%	30%	10%	10%
Gastos I+D	20%	60%	10%	10%
Gastos comerciales	10%	50%	30%	10%
Gastos administración	5%	60%	25%	10%

Por otra parte, el tipo impositivo efectivo de esta empresa es el 25% del beneficio antes de impuestos.

SE PIDE:

1. Con los datos anteriores, proyectar el estado de resultados de la empresa «CRECIENTE» para los años N+1, N+2 y N+3, y calcular tanto el beneficio neto como los recursos procedentes de las operaciones de cada uno de ellos.
2. Redactar un pequeño informe indicando si se pueden devolver los fondos tomados a préstamo en el año N+1 con los recursos generados en el conjunto de los tres ejercicios, así como la justificación del comportamiento de los beneficios en el intervalo de tres años, explicando muy brevemente las causas de las variaciones de uno a otro.
3. Con el fin de reforzar la seguridad de obtener los recursos líquidos suficientes para devolver el préstamo en tres años, la sociedad «CRECIENTE» quiere llevar a cabo una reducción del volumen del fondo de maniobra, que de esta manera le reportará

más liquidez en cada uno de los tres años. Los objetivos establecidos se centran en reducir las partidas de existencias, deudores y acreedores comerciales, y el plan de reducción de los saldos consiste en aumentar las rotaciones de la manera que se describe en el siguiente cuadro, en el que también se ofrecen las correspondientes al año N, que están implícitas en los estados contables de ese período:

Rotaciones	N	N+1	N+2	N+3
Existencias	1,25	1,50	1,60	1,70
Deudores	8	9	10	11
Acreedores CP	9	9	9	9
Tesorería	Se desea mantener el saldo inicial de caja			

Para los cálculos referentes al cuadro anterior, los flujos de existencias que se almacenan son únicamente los destinados a producción, que forman parte del coste de ventas. Los flujos de referencia para los deudores son las ventas totales, mientras que los flujos de acreedores son la totalidad de los gastos de materiales, mano de obra y servicios de cada ejercicio. Los saldos de referencia son siempre los finales de ejercicio.

Con estos datos se quiere conocer:

- 3.1. El importe de la tesorería generada por las operaciones de cada uno de los tres ejercicios proyectados.
- 3.2. Si este importe es suficiente para devolver el préstamo tomado en el año N+1 para financiar la inversión con los excedentes líquidos del período trienal.

NOTA 1: Para mayor comodidad, debe considerarse que las operaciones de inversión, desinversión, petición de préstamo y reembolso del mismo se realizan a principio de ejercicio, y son instantáneas. De esta manera los intereses corren para todo el ejercicio, sobre los préstamos en vigor, y la depreciación se computa desde el primer día del período correspondiente.

NOTA 2: Prescídase, para la solución, de la posible existencia de impuestos indirectos que graven las compras o las ventas de la compañía.

ANEXO

ESTADOS FINANCIEROS DE CRECIENTE A 31-XII-N

BALANCE DE SITUACIÓN

Activo	N
Inmovilizado material	2.000
AAIM	-1.700
Existencias	400
Deudores	300
Tesorería	126
TOTAL	1.126

Pasivo y Fondos propios	N
Capital social	400
Reservas	200
Pérdidas y ganancias	–
Acreeedores a largo plazo (préstamo al 6% de interés) ..	300
Acreeedores a corto plazo (comerciales)	226
TOTAL	1.126

ESTADO DE P y G

VENTAS (1.000 unidades)	2.400
Coste de ventas	1.000
MARGEN BRUTO	1.400
Gastos I+D	480
Gastos comerciales	320
Gastos de administración	462
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN	138
INTERESES	18
BENEFICIO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	120
Impuestos (25%)	30
BENEFICIO NETO DEL EJERCICIO	90

SOLUCIÓN Caso práctico núm. 2**Planteamiento previo**

Las necesidades financieras para la construcción de la nueva planta ascienden a 2.600 u.m. Estas necesidades financieras se van a cubrir de la siguiente forma:

• Mediante una ampliación de capital	1.000
• Mediante la venta de la fábrica vieja a su valor neto contable	300
• Mediante un préstamo con un coste del 10% anual	1.300
Total	2.600

1. Con los datos anteriores, proyectar el resultado de la empresa «CRECIENTE» para los años N+1, N+2 y N+3, y calcular tanto el beneficio neto como los recursos procedentes de las operaciones de cada uno de ellos.

La cuenta de resultados proyectada para el **año N+1** y siguientes será:

Conceptos	N+1	N+2	N+3
Ventas	3.000 (1.000 × 2,4 + 300 × 2)	3.400 (1.000 × 2,4 + 500 × 2)	4.400 (1.000 × 2,4 + 1.000 × 2)
Coste de ventas	-1.300 (1.300 × 1)	-1.500 (1.500 × 1)	-2.000 (2.000 × 1)
MARGEN BRUTO	1.700	1.900	2.400
Gastos I+D	-600 (3.000 × 20%)	-680 (3.400 × 20%)	-880 (4.400 × 20%)
Gastos comerciales	-449 (20 + 0,2 × 1.300 + + 0,0001 × 1.300 ²)	-545 (20 + 0,2 × 1.500 + + 0,0001 × 1.500 ²)	-820 (20 + 0,2 × 2.000 + + 0,0001 × 2.000 ²)
MARGEN DE CONTRI- BUCIÓN	651	675	700
Gastos de administra- ción	-462	-462	-462
BENEFICIO DE EXPLO- TACIÓN	189	213	238
Intereses	-148 (1.300 × 10% + 300 × 6%)	-118,35 (1.003,52 × 10% + 300 × 6%) Nota 1	-82,93 (649,33 × 10% + 300 × 6%) Nota 2
BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES ORDI- NARIAS	41	94,65	155,07
Impuesto sobre benefi- cios	-10,25 (41 × 25%)	-23,66 (94,65 × 25%)	-38,77 (155,07 × 25%)
BENEFICIO NETO DEL EJERCICIO	30,75	70,99	116,30

Nota 1

La imputación de costes para el ejercicio N+1 es la siguiente:

Conceptos	Total	Materiales	Mano de obra	Servicios	Amortizac.
Coste ventas	1.300	650	390	130	130
Gastos I+D	600	120	360	60	60
Gastos comerciales	449	44,9	224,5	134,7	44,9
Gastos administración	462	23,1	277,2	115,5	46,2
	2.811	838	1.251,7	440,2	281,1

Los recursos procedentes de las operaciones (RPO) están formados por el beneficio del ejercicio más las amortizaciones, cifra que considerando constantes los saldos de deudores, acreedores y tesorería, coincidirá con la tesorería generada por las operaciones ordinarias.

Según el enunciado, el importe de la tesorería generada por las operaciones ordinarias se destinará íntegramente a la amortización financiera de la deuda obtenida del banco. Por otro lado, también se dice que la sociedad tiene como política repartir el 50% del beneficio en forma de dividendos. Ante esta situación la solución del ejercicio se podría plantear con dos opciones:

- Seguir repartiendo siempre el 50% en forma de dividendos.
- No repartir dividendos y destinar los recursos obtenidos a la amortización financiera.

A efectos de solución seguiremos la primera posibilidad de la dos planteadas.

Beneficio neto del ejercicio	30,75
más amortizaciones del ejercicio	281,10
Tesorería generada	311,85
menos importe destinado a dividendos (50% del beneficio = 50% 30,75) .	-15,37
Recursos generados en el ejercicio que se destinan a la amortización del préstamo al final del año N+1	296,48
Saldo del préstamo al inicio del ejercicio N+1	1.300,00
Amortización	-296,48
Saldo del préstamo al final del ejercicio N+1	1.003,52

Por tanto, los intereses del año N+2 ascenderán a:

$$1.003,52 \times 10\% + 300 \times 6\% = 118,35$$

Nota 2

La imputación de costes para el ejercicio N+2 es la siguiente:

Conceptos	Total	Materiales	Mano de obra	Servicios	Amortizac.
Coste ventas	1.500	750	450	150	150
Gastos I+D	680	136	408	68	68
Gastos comerciales	545	54,5	272,5	163,5	54,5
Gastos administración	462	23,1	277,2	115,5	46,2
	3.187	963,6	1.407,7	497	318,7

Para determinar los recursos procedemos de la misma forma que en el caso anterior:

Beneficio neto del ejercicio N+2	70,99
más amortizaciones del ejercicio	318,70
Tesorería generada	388,70
menos importe destinado a dividendos (50% del beneficio = 50% 70,99) .	-35,50
Recursos generados en el ejercicio que se destinan a la amortización del préstamo al final del año N+2	354,19

Los movimientos del préstamo en el año N+2 son los siguientes:

Saldo del préstamo al inicio del ejercicio N+2	1.003,52
Amortización	-354,19
Saldo del préstamo al final del ejercicio N+2	649,33

Por tanto, los intereses del año N+2 ascenderán a:

$$649,33 \times 10\% + 300 \times 6\% = 82,93$$

Por último, nos queda determinar el importe del préstamo que se reembolsa al final del año N+3.

La imputación de costes para el ejercicio N+3 es la siguiente:

Conceptos	Total	Materiales	Mano de obra	Servicios	Amortizac.
Coste ventas	2.000	1.000	600	200	200
Gastos I+D	880	176	528	88	88
Gastos comerciales	820	82	410	246	82
Gastos administración	462	23,1	277,2	115,5	46,2
	4.162	1.281,1	1.815,2	649,5	416,2

Los recursos obtenidos en el año N+3 han sido los siguientes:

Beneficio neto del ejercicio	116,30
más amortizaciones del ejercicio	416,20
Tesorería generada	532,50
menos importe destinado a dividendos (50% del beneficio = 50% 116,30) .	-58,15
Recursos generados en el ejercicio que se destinan a la amortización del préstamo al final del año N+3	474,35

y los movimientos del préstamo durante este ejercicio:

Saldo del préstamo al inicio del ejercicio N+3	649,33
Amortización	474,35
Saldo del préstamo al final del ejercicio N+3	174,98

2. Redactar un pequeño informe indicando si se pueden devolver los fondos tomados a préstamo en el año N+1 con los recursos generados en el conjunto de los tres ejercicios, así como la justificación del comportamiento de los beneficios en el intervalo de tres años, explicando muy brevemente las causas de las variaciones de uno a otro.

Con la actual previsión de gastos e ingresos no es posible generar los fondos suficientes para realizar la devolución del préstamo durante los tres ejercicios mencionados en el supuesto, si bien puede observarse que la cantidad pendiente de devolución al final del año es relativamente pequeña con respecto al importe total solicitado.

Para analizar el comportamiento de los beneficios vamos a realizar un análisis comparativo de cada uno de los tres ejercicios, tomando como base 100 el ejercicio N+1.

Conceptos	N+1	%	N+2	%	N+3	%
Ventas	3.000	100	3.400	113	4.400	147
MARGEN BRUTO	1.700	100	1.900	112	2.400	141
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	651	100	675	104	700	108
BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN	189	100	213	113	238	126
Intereses	-148	100	-118,35	80	-82,93	49
BENEFICIO DE LAS ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	100	94,65	230	155,07	561
BENEFICIO NETO DEL EJERCICIO	30,75	100	70,99	260	116,30	378

Puede observarse en la tabla anterior que la evolución positiva de margen de contribución lo que hace que el beneficio de las actividades ordinarias tenga un crecimiento mucho más positivo debido fundamentalmente a dos cuestiones:

1. La existencia de costes fijos (de administración) que supone un apalancamiento operativo ya que estos costes no aumentan al aumentar las ventas.
2. La disminución de los costes financieros ya que gran parte del beneficio se destina a reembolso del préstamo.

3.1. *El importe de la tesorería generada por las operaciones de cada uno de los tres ejercicios proyectados.*

Planteamiento previo.

En cada uno de los ejercicios el importe de la tesorería generada será:

- + Cobro por ventas
 - + Ventas del ejercicio
 - + Saldo inicial deudores
 - Saldo final deudores
- Pagos a acreedores
 - Coste de ventas
 - Mano de obra
 - Servicios
 - Saldo inicial acreedores
 - + Saldo final acreedores
- Pagos de intereses
 - Préstamo hipotecario
 - Acreedores a largo plazo
- Pago impuesto sobre sociedades
- TESORERÍA GENERADA POR LAS OPERACIONES ORDINARIAS
- Pago dividendos
- TESORERÍA GENERADA EN EL EJERCICIO

Es importante señalar que el enunciado del ejercicio se refiere al mantenimiento constante del saldo que actualmente hay en tesorería.

A efectos de solución mantendremos los datos por pago de impuesto de sociedades y dividendos obtenidos en la primera parte de la solución.

AÑO N+1

+ Cobro por ventas	2.966,67
+ Ventas del ejercicio	3.000
+ Saldo inicial deudores	300
– Saldo final deudores	–333,33 (Nota 1)
– Pagos a acreedores	– 2.474,8
– Coste de ventas	–838
– Mano de obra	–1.251,7
– Servicios	–440,2
– Saldo inicial acreedores	– 226
+ Saldo final acreedores	+281,1 (Nota 2)
– Pagos de intereses	–148
– Préstamo hipotecario (1.300 × 10%)	130
– Acreedores a largo plazo (300 × 6%)	18
– Pago impuesto sobre sociedades	–10,25
TESORERÍA GENERADA POR LAS OPERACIONES ORDINARIAS	333,62
– Pago dividendos	–15,37
TESORERÍA GENERADA EN EL EJERCICIO	318,25
Saldo inicial del préstamo hipotecario	1.300
menos amortización	–318,25
Saldo final del préstamo hipotecario	981,75

Nota 1

$$\text{Rotación de los deudores} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Saldo deudores 31-12-N+1}}$$

$$9 = \frac{3.000}{\text{Saldo deudores 31-12-N+1}}$$

$$\text{Saldo deudores al 31-12-N+1} = 333,33$$

Nota 2

$$\text{Rotación de los acreedores} = \frac{\text{Compras y gastos desembolsables}}{\text{Saldo acreedores 31-12-N+1}}$$

$$9 = \frac{838 + 1.251,7 + 440,2}{\text{Saldo acreedores 31-12-N+1}}$$

$$\text{Saldo acreedores 31-12-N+1} = 281,1$$

AÑO N+2

+ Cobro por ventas		3.393,33
+ Ventas del ejercicio	3.400	
+ Saldo inicial deudores	333,33	
– Saldo final deudores	–340	(Nota 3)
– Pagos a acreedores		–2.830,70
– Coste de ventas	–963,60	
– Mano de obra	–1.407,7	
– Servicios	–497	
– Saldo inicial acreedores	–281,10	
+ Saldo final acreedores	+318,70	(Nota 4)
– Pagos de intereses		–116,18
– Préstamo hipotecario (981,75 × 10%)	98,18	
– Acreedores a largo plazo (300 × 6%)	18	
– Pago impuesto sobre sociedades		–23,66
TESORERÍA GENERADA POR LAS OPERACIONES ORDINARIAS		422,79
– Pago dividendos		–15,37
TESORERÍA GENERADA EN EL EJERCICIO		407,42
Saldo inicial N+2 del préstamo hipotecario		981,75
menos amortización		–407,42
Saldo final N+2 préstamo hipotecario		574,33

Nota 3

$$\text{Rotación de los deudores} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Saldo deudores 31-12-N+2}}$$

$$10 = \frac{3.400}{\text{Saldo deudores 31-12-N+2}}$$

$$\text{Saldo deudores al 31-12-N+2} = 340$$

Nota 4

$$\text{Rotación de los acreedores} = \frac{\text{Compras y gastos desembolsables}}{\text{Saldo acreedores 31-12-N+1}}$$

$$9 = \frac{963,60 + 1.407,70 + 497}{\text{Saldo acreedores 31-12-N+2}}$$

$$\text{Saldo acreedores 31-12-N+2} = 318,70$$

AÑO N+3

+ Cobro por ventas		4.340
+ Ventas del ejercicio	4.400	
+ Saldo inicial deudores	340	
– Saldo final deudores	–400	(Nota 5)

– Pagos a acreedores	–3.648,30
– Coste de ventas	–1.281,10
– Mano de obra	–1.815,20
– Servicios	–649,50
– Saldo inicial acreedores	–318,70
+ Saldo final acreedores	+416,20 (Nota 6)
– Pagos de intereses	–75,43
– Préstamo hipotecario (574,33 × 10%)	57,43
– Acreedores a largo plazo (300 × 6%)	18
– Pago impuesto sobre sociedades	–38,77
TESORERÍA GENERADA POR LAS OPERACIONES ORDINARIAS	577,50
– Pago dividendos	–58,15
TESORERÍA GENERADA EN EL EJERCICIO	519,35
Saldo inicial N+3 del préstamo hipotecario	574,33
menos amortización	–519,35
Saldo final N+3 préstamo hipotecario	54,98

Por tanto, tampoco bajo el estudio de esta alternativa es posible la devolución del préstamo en los tres años siguientes a la concesión del mismo.

Nota 5

$$\text{Rotación de los deudores} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Saldo deudores 31-12-N+2}}$$

$$11 = \frac{4.400}{\text{Saldo deudores 31-12-N+3}}$$

$$\text{Saldo deudores al 31-12-N+3} = 400$$

Nota 6

$$\text{Rotación de los acreedores} = \frac{\text{Compras y gastos desembolsables}}{\text{Saldo acreedores 31-12-N+1}}$$

$$9 = \frac{1.281,1 + 1.815,2 + 649,5}{\text{Saldo acreedores 31-12-N+3}}$$

3.2. Si este importe es suficiente para devolver el préstamo tomado en el año N+1 para financiar la inversión con los excedentes líquidos del período trianual.

A la vista de los cálculos anteriores, se observa que la tesorería generada tampoco es suficiente para devolver el préstamo en los tres años siguientes a su concesión.