



# Universo corporativo en expansión. Gobierno corporativo, *interlocking directorates* y su relación con las redes corporativas y el derecho de la competencia

**Santiago Hernán-Carrillo Portolés**

*Doctor en Derecho por la Universidad San Pablo-CEU  
Abogado*

## Extracto

El presente trabajo tiene por objeto analizar ciertos aspectos de los denominados consejeros compartidos o *interlocking directorates*, miembros de los consejos de administración. Esta figura, tradicionalmente estudiada por la Sociología, puede dar lugar a la existencia de redes corporativas, así como influenciar en el juego de la competencia dentro de los mercados. Se pretende, a nivel general, acotar determinados conceptos sobre esta materia que resulten de utilidad a fin de que la praxis corporativa cumpla con el marco legal y regulatorio.

**Palabras clave:** gobierno corporativo; poder corporativo; consejo de administración; *interlocking directorates*; redes corporativas; derecho de la competencia.

Fecha de entrada: 27-12-2018 / Fecha de aceptación: 01-02-2019

**Cómo citar:** Hernán-Carrillo Portolés, S. (2019). Universo corporativo en expansión. Gobierno corporativo, *interlocking directorates* y su relación con las redes corporativas y el derecho de la competencia. *Revista CEFLegal*, 219, 37-70.



# Corporate expanding universe. Corporate governance, interlocking directorates and its relationship with the corporate networks and the competition law

Santiago Hernán-Carrillo Portolés

## Abstract

The subject matter of this paper is to analyze certain aspects of the so-called interlocking directorates, members of the board of directors. This figure, usually studied by the Sociology, may imply the existence of corporate networks as well as influence the Competition within the markets. On a general basis, it is intended to fix certain concepts on this matter which may be useful for the corporate praxis to be compliance with the legal and regulatory frame.

**Keywords:** corporate governance; corporate power; board of directors; interlocking directorates; corporate networks; competition law.

**Citation:** Hernán-Carrillo Portolés, S. (2019). Universo corporativo en expansión. Gobierno corporativo, *interlocking directorates* y su relación con las redes corporativas y el derecho de la competencia. *Revista CEFLegal*, 219, 37-70.



## Sumario

1. Poder corporativo
    - 1.1. Poder y expansión
    - 1.2. Gobierno corporativo
    - 1.3. El consejo y los consejeros
  2. *Interlocking directorates* y la formación de redes corporativas
    - 2.1. Generalidades sobre *interlocking directorates*
    - 2.2. Las redes corporativas, consecuencia o causa de los ID
  3. *Interlocking directorates* y derecho de la competencia
    - 3.1. Consideraciones previas
    - 3.2. El derecho de la Unión
  4. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

We have no eternal allies, we have no perpetual enemies. Our interests are eternal and perpetual, and those interests it is our duty to follow.

Lord Palmerston<sup>1</sup>

## 1. Poder corporativo

Structural power is exercised both by states and by non-states authorities.

Susan Strange<sup>2</sup>

### 1.1. Poder y expansión

«The history of most civilizations is a tale of the rise and fall of empires». Con estas palabras comienza el viaje sobre la historia del gobierno mundial que nos propone Henry Kissinger (2015, p. 11) en su libro *World Order*. Y a modo de introducción sobre el tema que nos ocupa se puede afirmar que, desde la noche de los tiempos, todos los imperios que –a través de su auge y caída– se han ido sucediendo en la historia de nuestro planeta han buscado principalmente obtener una cosa: el poder. Así, a través de la expansión, se ha buscado cómo alcanzar el poder máximo y cómo garantizarse el ejercicio del mismo y del correspondiente control durante el periodo de tiempo de mayor duración posible. En definitiva, poder, expansión y control son tres conceptos íntimamente unidos y perfectamente complementarios, una tríada que preside las relaciones económicas, políticas e internacionales<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Discurso en la Cámara de los Comunes, año 1848: <<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191826719.001.0001/q-oro-ed4-00008130>>.

<sup>2</sup> Strange (1996, p. 91).

<sup>3</sup> En efecto, desde la Antigüedad, la expansión habitualmente se ha basado siempre en razones económicas, control de territorios, rutas comerciales y recursos naturales, áreas todas ellas muy importantes desde el punto de vista geoestratégico y para cuyo control no se ha reparado en acudir a conflictos armados. Fenicios, egipcios, griegos, romanos y árabes son un buen, primer y clásico ejemplo de ello. Y es que, en definitiva, *trade and war are the two oldest forms of International relations*. (Strange, 2015, p. 181). Así pues, los imperios acaban por ejercer un poder y su correspondiente control político y económico de los territorios y espacios que caen bajo su expansión geoestratégica. Y esto es algo que hemos podido ir observando a través del devenir de la historia. Así, y de modo sumarisimo, a los pueblos e imperios de la Antigüedad y a raíz de la caída del Imperio romano en el 476 d. C., les sucedieron los reinos feudales de la Edad Media y, al final de esta, el periodo de la Edad Moderna comprendido entre los siglos XV y XVIII. En 1648, con la Paz de Westfalia, frente a la concepción clásica del imperio y de los territorios bajo el control de los reinos feudales se crea en Europa un orden mundial basado en estados-nación soberanos. Posteriormente, la Constitución de los Estados Unidos de América en 1787, la Revolución francesa en 1789 y la Revolución industrial que tuvo lugar entre la mitad del siglo XVIII y principios del XIX fueron hitos históricos que introdujeron a la humanidad de lleno en la Edad Contemporánea en la que en estos momentos transcurren nuestras vidas.

Así, de todo el conjunto de edades, imperios, estados y acontecimientos de extensísima cronología que se han sucedido a lo largo de la historia, me interesa resaltar en este momento algunos hitos de interés:

1. El primero de ellos fue el origen de la banca europea a la que en gran medida contribuyó la orden del Temple a través de sus operaciones de banca privada y pública<sup>4</sup> a lo largo del periodo de su existencia y esplendor en la Edad Media. Con el transcurso del tiempo, la banca acabaría por convertirse en el centro de la vida y del poder corporativo.
2. El segundo –en la misma Edad– fue la creación de los gremios que agrupaban personas y comerciantes que desempeñaban una misma profesión u oficio dentro del tráfico económico y que llegaron a controlar la competencia dentro del mercado en el que operaban.
3. El tercero, la existencia de compañías privadas comerciales como compañías privilegiadas. El mejor ejemplo lo encontramos en la Compañía holandesa de las Indias Orientales (*Verenigde Oostindische Compagnie*, VOC), fundada en 1602 y disuelta en 1795, que fue la mayor y la más imponente de las empresas privadas comerciales europeas de la era moderna<sup>5</sup>. Se la puede llegar a considerar una de las primeras corporaciones de la historia como germen de las modernas sociedades mercantiles por acciones. Existieron otras compañías de Indias («compañías privilegiadas») como la británica y todas ellas llegaron a acaparar más poder que un estado, gobernaban territorios a su cargo sobre los que tenían jurisdicción y podían llegar a tener la facultad de declarar la guerra. A mi juicio, se trata de un hito de gran interés, toda vez que supone una clara sinergia entre los estados y las organizaciones empresariales.
4. El cuarto, la denominada era del Imperialismo y expansión colonial<sup>6</sup>, específicamente desde finales del siglo XIX hasta inicios del siglo XX, durante la que las grandes potencias occidentales desarrollaron una carrera por el dominio de territorios, el control de los recursos naturales y el afianzamiento del poder económico en aras de proteger sus intereses geoestratégicos y económicos; carrera de la que, como no podría haber sido de otro modo, los actores empresariales y económicos tuvieron un crucial papel.

Desde entonces, la evolución de los acontecimientos históricos, la economía, los mercados, etc., han acabado por convertir las organizaciones de corte empresarial dedicadas a la activi-

<sup>4</sup> Vid. en este sentido un pormenorizado y profundo análisis en De la Torre, I. (2004). *Los Templarios y el origen de la Banca*. Madrid: Dilema.

<sup>5</sup> En España, datan ya de 1503 las [Ordenanzas de Alcalá de Henares para instituir una Casa de Contratación para las Indias](#). Archivo General de Indias. Indiferente General, 418. Libro 1, f. 84 vtº a 88 vtº. Recuperado de <<http://www3.uah.es>>.

<sup>6</sup> Vid. i. e. Opello (1999).

dad mercantil y comercial en enormes corporaciones transnacionales que juegan un importantísimo papel como verdaderos actores no estatales (*non-state actors*) dentro de la arena de las relaciones internacionales que compiten ferozmente por alcanzar, ampliar y afianzar cuotas de mercado<sup>7</sup>. Incluso pueden llegar a tener acumulado más poder que algunos estados modernos, dada la preponderancia actual en algunos ámbitos de los mercados sobre los estados<sup>8</sup>. No podemos olvidar que, en definitiva, las corporaciones tienen intereses y objetivos geoeconómicos –y, en muchas ocasiones, geoestratégicos– para cuya protección y cumplimiento centran su actividad en desarrollar sus correspondientes modos de actuación y patrones de comportamiento corporativo. Además, sin duda, estas corporaciones transnacionales acaban por tener una clara relación con muy diversas facetas de la vida política y con sus actores<sup>9</sup>.

De hecho, este tipo de corporaciones transnacionales han invadido los dominios de poder de los gobiernos de los estados y ejercen una autoridad paralela en materias de gestión económica, inversiones, industria, tecnología, etc. (Strange, 1996, p. 65). Así, el auge de la corporación moderna ha supuesto un grado de concentración del poder económico tal que puede llegar a competir con los estados modernos e incluso reemplazarlos como la forma dominante de organización social<sup>10</sup>.

Es sumamente significativa, además, la importancia de la denominada «diplomacia corporativa»<sup>11</sup> dentro de las actividades desarrolladas por las corporaciones por cuanto que constituye la base de la gestión de la relación de estas con el resto de corporaciones,

---

<sup>7</sup> Strange (1996, p. 9): «Competition for world market shares has replaced for territory, or for control over the natural resources of territory, as the "name of the game between states (Stopford and Strange, 1991; Stange and Rizopoulos (ed.), 1990)"».

<sup>8</sup> Sobre la relación estados y mercados y el dominio de unos sobre otros, Strange (1996, p. 4): «Where states were once the masters of markets, now it is the markets which, on many crucial issues, are the masters over the governments of states. An the declining authority of states is reflected in a growing diffusion of authority to other institutions and associations, and to local and regional bodies, and in a growing asymmetry between the larger states with structural power and weaker ones without it».

<sup>9</sup> Sklair (2002, p. 145): «Transnational corporations (TNCs) and those who support them clearly engage in political activities of various types, but the exact forms of these engagements and the roles of the various actors in them have not been subject to a great deal of systematic research. These activities take place at all levels, including community, urban, national, regional, and global politics, and involve many different groups of actors, including those in government, political parties, and what we might call the service industries of politics».

<sup>10</sup> Como así lo señalaron ya desde la década de los 30 del pasado siglo Adolf A. Berle. y C. Means Gardiner [1932], (1968). *The Modern Corporation and private Property* (p. 313). New York: Hartcourt, Brace & World, citado por Mark S. Mizruchi (2003) en *Who controls whom revisited: Managers, Boards of Directors and Corporate governance in large US Firms* (p. 27). University of Michigan: «The rise of the modern corporation has brought a concentration of economic power which can compete on equal terms with the moderate state. Where its own interests are concerned, it even attempts to dominate the state. The future may see the economic organism, now typified by the corporation, not only on an equal plane with the state, but possible even superseding it as the dominant form of social organization».

<sup>11</sup> *Vid. in extenso* sobre la diplomacia corporativa, desde una perspectiva práctica Henisz (2014).

Administraciones públicas, estados, etc. La diplomacia corporativa engloba una serie de actividades tales como el *lobby*, la RSC, etc., pero también puede albergar lo relativo al ámbito regulatorio en el que se desenvuelven las empresas. Esta actividad puede contribuir crucialmente a cambiar el paradigma corporativo y político, así como las propias relaciones entre las corporaciones y el mundo empresarial con las instituciones políticas y gobiernos de los estados, incrementando cada vez más el poder de las corporaciones.

Por ello, resulta tan importante el análisis sobre cómo se controlan y cómo ejercen el control<sup>12</sup> –y, en definitiva, el poder económico– las actuales corporaciones transnacionales que operan en un mundo globalizado, cuál es su natural territorio y mercado de expansión y de competencia.

Y creo que merece la pena recordar el concepto de *poder estructural*, acuñado por la profesora Strange –y, en mi opinión, presente en la historia de modo persistente–, como el poder para dar forma y determinar las estructuras de la economía política global donde operan los estados y otras instituciones. Este tipo de poder estructural se configura a través de una pirámide cuyos planos son el control sobre áreas como la seguridad, el conocimiento, las finanzas y la producción (Strange, 2015, p. 27 y ss.), y puede ser ejercido pues tanto por actores estatales como por no estatales, entre los cuales se encuentran las corporaciones transnacionales.

## 1.2. Gobierno corporativo

Pensemos en el aforismo latino *ubi societas, ibi ius*, «donde hay sociedad, hay derecho». En el momento en que un grupo de individuos convive en sociedad, estos comienzan a dotarse de una serie de normas que les permiten organizar su convivencia cotidiana y posibilitan que las relaciones humanas fluyan con normalidad.

A continuación, pensemos ahora por un momento en una corporación en términos de comunidad o de sociedad como grupo colectivo de individuos que se relacionan, a su vez, con otros individuos, comunidades y sociedades.

Si aplicamos el citado aforismo a la empresa y a la corporación, encontraremos que para que la misma funcione correctamente dentro de la legalidad, además de la legislación vigente de aplicación a la que está sometida, deben existir una serie de normas internas básicas y esenciales que regulen su actividad, las relaciones entre sus miembros, las rela-

---

<sup>12</sup> Vid. Herman (1981, p. 17): «The basis of management control is strategic position. And the essence of a managerial theory of control must be an explanation of how strategic position, conveys power, how management comes to command it and why its importance has grown over time by strategic position I mean a role and status in an organization [...] that enable their possessors to participation in the making of key decisions [...]. Control is a term used in many disciplines as well as in common parlance. In related to power –the capacity to initiate, constrain, circumscribe, or terminate action, either directly or by influence exercised on those with immediate decision-making authority».

ciones con sus accionistas, etc. Y de todo ese corpus normativo, me interesa pues destacar determinados grupos de normas de diferente índole que contribuyen a lograr este objetivo.

En primer lugar, los estatutos mercantiles de la sociedad, conjunto de normas que rigen el funcionamiento interno de la empresa y que, entre otras cuestiones, regulan el modo de organizar la administración de la sociedad y el número de administradores<sup>13</sup>.

En segundo lugar, pero unido indefectiblemente al anterior, se encuentra la normativa sobre gobierno corporativo, entendido este según el Libro Verde de la UE como «el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas, y como una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su consejo, sus accionistas y otras partes interesadas» (Cazorla González-Serrano, 2013, p. 21).

El gobierno corporativo está directamente vinculado a las relaciones entre los diferentes órganos de la corporación, el establecimiento de objetivos, la supervisión y, al fin y a la postre, incide en el debido funcionamiento de una economía de mercado<sup>14</sup>. Así, la importancia del Gobierno corporativo es pues crucial, dado el esencial papel que, por lógica, va a jugar, entre otras, en la determinación de la estrategia y dirección de la organización, así como en la orientación de las relaciones entre la organización y sus *stakeholders*.

Dicho todo lo anterior, y por ser de mayor interés para el tema que nos ocupa, procede resaltar algunas cuestiones relativas a la normativa sobre gobierno corporativo, conforme a la cual se gestionan las corporaciones.

Para empezar y de modo muy esquemático, podemos señalar los principales instrumentos de salvaguardia y supervisión de los que ha componerse cualquier sistema de gobierno corporativo, a saber: constitución de un consejo de administración, establecimiento de un sistema de opas, diseño de sistemas de remuneración, concentración parcial de la propiedad y centralización del control en manos de uno o varios accionistas, reposicionamiento de inversores, implantación de un sistema de responsabilidad de los administradores y renovación del papel de la junta (Agúndez, Martínez-Simancas y Paz-Ares Rodríguez [Coord.], 2009, p. 15).

Más allá de esto, las corporaciones suelen establecer una normativa interna para regular su propio sistema de gobierno corporativo, si bien cabe destacar que no existe un único modelo de gobierno corporativo.

En efecto, en determinados países como Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos, Portugal, España, etc., el modelo que se sigue es el monista, *unitary*, *single-tier* o *one-tier*. Consiste en la

---

<sup>13</sup> En este sentido y por lo que respecta al derecho societario español, nos referimos a lo establecido ex artículo 23 del Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por la que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.

<sup>14</sup> *Vid.*, en este sentido, [Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE](#), 2004, pp. 11 y 12, recuperado de <<https://www.oecd.org>>.



existencia de un único órgano de gobierno, el consejo de administración o *board of directors*, formado por miembros que son tanto consejeros ejecutivos (denominados *inside directors* o *executive directors*) como no ejecutivos (denominados *outside directors* o *non-executive directors*).

En cambio, encontramos un modelo dualista estructurado alrededor de dos órganos de gobierno o *two-tier* en países como, *i. e.*, Alemania<sup>15</sup>, Austria o Países Bajos<sup>16</sup>. Uno de ellos es el denominado consejo ejecutivo o de dirección (*vorstand* o *management board*), que se encarga de la gestión y dirección de la compañía y está compuesto de consejeros ejecutivos. El otro órgano se sitúa jerárquicamente por encima del anterior. Es el denominado consejo de vigilancia o supervisión (*aufsichtsrat* o *supervisory board*), que fiscaliza la actividad y actuación del consejo ejecutivo y está compuesto de consejeros no ejecutivos. En Francia, país de tradición monista –en la que, además, en una misma persona pueden confluír los cargos de presidente y director general del *conseil d'administration*–, se permite optar por la fórmula dualista con órganos diferenciados de gestión y de supervisión (Cazorla González-Serrano, 2013, p. 35).

En otro orden de cosas, la directiva europea sobre la *Societas Europaea* contempla precisamente este modelo dualista o *two-tier* y el propio Derecho español prevé, obviamente, la posibilidad de optar entre sistema monista o dualista en los supuestos de sociedades anónimas europeas domiciliadas en España<sup>17</sup>.

Es interesante señalar que, dentro del marco jurídico de la Unión Europea –informe *Winter* de 2002, comunicación de la Comisión de 2003 y Libro Verde de 2011, *inter alia*– se apuesta por un modelo denominado «monismo revisado» o de supervisión, en el que se equipara el consejo de supervisión del sistema dualista con el consejo de administración del tradicional modelo monista, pero ejerciendo estas funciones de supervisión; apostando el propio Código Unificado de Buen Gobierno Corporativo de las Sociedades Cotizadas (CUBG)<sup>18</sup>

<sup>15</sup> En Alemania, existe una peculiaridad, cual es que, en virtud de la *Mitbestimmung* o co-determinación, los representantes de los trabajadores se sientan en el *Aufsichtsrat*. *Vid.* Jungmann (2009, p. 7).

<sup>16</sup> La especificidad de los Países Bajos radica en que, si bien la tradición es dualista, se permite en determinadas situaciones acudir a un modelo monista. Así, procede indicar que, más allá de la distinción entre compañía privada de responsabilidad limitada (*Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid*, o BV) y compañía pública que cotiza en Bolsa (*Naamloze Vennootschap*, o NV) existen cuatro modelos diferenciados, a saber: *Gewoon Model* (común), *Structuurmodel* (estructurado), *Verzwakt Structuurmodel* (estructurado mitigado) y *Vrijgesteld Model* (exento). De los cuatro, en el primero y en el último no es obligatorio el consejo de supervisión, con lo que la estructura puede ser así monista. Fuente: <<http://www.developmentwork.net/chapter-8-two-tier-board-attributes-netherlands/251-82-corporate-governance-in-the-netherlands>> (Maassen, 1999).

<sup>17</sup> *Vid.* la Ley 19/2005, de 14 de noviembre, sobre la sociedad anónima europea domiciliada en España: Artículo 329. Órganos del sistema dual. En el caso de que se opte por un sistema de administración dual, existirá una dirección y un consejo de control. *Vid.*, igualmente, la Ley de Sociedades de Capital: Artículo 476. Opción estatutaria. La sociedad anónima europea que se domicilie en España podrá optar por un sistema de administración monista o dual, y lo hará constar en sus estatutos.

<sup>18</sup> Aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores de 22 de mayo de 2006. Procede referir que, con anterioridad a este código, fueron elaborados otros tales como el Código Olivencia de 1998 y el Infor-

en su recomendación 8 por dicho sistema de monismo revisado<sup>19</sup>. Si los diferentes modelos de gobierno corporativo presentan sus propias ventajas y desventajas<sup>20</sup>, respecto del juego corporativo transnacional nos interesa, no solo el papel del propio consejo de administración, sino el que juegan los consejeros que forman el consejo que son, precisamente, los miembros que dan lugar a los entrelazamientos entre diferentes consejos y, por ende, entre diferentes compañías que veremos más adelante.

### 1.3. El consejo y los consejeros

A fin de abordar posteriormente el fenómeno de los *interlocking directorates*, interesa mucho esbozar muy brevemente, en primer lugar, las funciones del consejo de administración y, en segundo lugar, la tipología de los consejeros.

Por lo que respecta a la primera cuestión, el consejo de administración es el órgano de gobierno de la sociedad, al que se le encomienda la dirección, gestión y representación de esta y se compone de un presidente, un cierto número de consejeros y, en su caso, uno o varios consejeros delegados a los que el consejo atribuye funciones y facultades concretas<sup>21</sup>. Se considera la fuente del poder de la corporación y lleva a cabo un importante papel dentro del gobierno corporativo (Pennings, 1980), una verdadera suerte de «santo grial» de las organizaciones (Solomon, 2013, p. 77).

En lo concerniente a la figura del presidente del consejo, y la posición que ocupa dentro del consejo, es muy recomendable la obra citada de L. Cazorla Gonzalez-Serrano, *Presidente ejecutivo y gobierno corporativo...* En efecto, es interesante conocer el debate sobre la posibilidad de que, en un sistema monista, el cargo de presidente–consejero delegado recaiga en una única persona o en dos a fin de que se produzca un verdadero equilibrio de poderes.

A este respecto, procede señalar tres categorías de funciones que confluyen en el consejo, a saber, control, estrategia y servicio. Me interesa destacar en este momento la última de las tres por cuanto que, en este caso, cumple cuatro roles principales<sup>22</sup>, de los cuales,

---

me Aldama de 2003. Cabe decir que el gobierno corporativo no es algo exclusivo de las sociedades cotizadas. De hecho, en Reino Unido, dentro de la reforma del gobierno corporativo, se están desarrollando seis principios de gobierno corporativo de aplicación a grandes sociedades no cotizadas: los *wates principles*. Información disponible en: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Wates-Principles-and-Private-Company-Governance-Update/\\$File/EY-Wates-Principles-and-Private-Company-Governance-Update.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Wates-Principles-and-Private-Company-Governance-Update/$File/EY-Wates-Principles-and-Private-Company-Governance-Update.pdf)>

<sup>19</sup> Cazorla González-Serrano (2013, p. 47 y ss.; pág. 44 con referencia al modelo de monismo renovado en Estados Unidos, y p. 59).

<sup>20</sup> Vid. un estudio comparativo de ambos modelos en De Moor (2014).

<sup>21</sup> Vid. la Ley de Sociedades de Capital, arts. 210 y 242-251.

<sup>22</sup> De Moor (2014, p. 7), en la que cita estos cuatro roles según señalados por H. Minzberg (1983). *Power In and around organizations*. Prentice Hall.

los dos primeros considero de suma importancia reseñar aquí por cuanto tienen una relación esencial con el tema que nos ocupa:

1. Cooptación de *external influencers*, consejeros que, haciendo uso de sus conexiones o enlaces a diversos *stakeholders* pueden debilitar el poder de *stakeholders* externos a la organización tales como proveedores o clientes.
2. Establecimiento de contactos, beneficiándose de las redes propias de los miembros del consejo. Precisamente, el mecanismo utilizado a menudo para la consecución de este fin son los *board interlocks*.
3. Aumento de la reputación de la corporación.
4. Asesoramiento a la organización.

Respecto de la segunda cuestión, a saber, los diferentes tipos de consejeros que pueden formar parte del consejo de administración de la sociedad, ya hemos hablado anteriormente de los consejeros ejecutivos (*executive directors*) y de los no-ejecutivos (*non-executive directors*).

Procede además remitirnos a la clasificación elaborada por el CUBG<sup>23</sup>, donde encontramos la siguiente tipología de consejeros:

1. Consejeros *ejecutivos* que forman parte del equipo de dirección de la compañía o están vinculados a ella por medio de una relación laboral o profesional con ella. Serían los *inside directors* o *inside officers*, terminología que veremos más adelante al hablar de los *interlocking directorates*.
2. Consejeros *dominicales*, representantes de los accionistas de la sociedad.
3. Consejeros *externos*, *outside directors* o *outside officers*, que no forman parte del equipo de dirección de la compañía.
4. Dentro de la anterior categoría de externos, procede matizar que se encuentran los denominados consejeros *independientes*, que no entran dentro de las dos primeras categorías y velan por el buen funcionamiento y por la gestión de la sociedad.

El consejo (*board*) y sus miembros consejeros (*directors* u *officers*) constituyen el núcleo de actuación de la compañía y son el terreno principal y esencial donde desarrollan su actividad los *interlocking directorates*. Pero es que, precisamente por y –a la vez– gracias a la existencia de estos entrelazamientos entre consejeros compartidos, consejo y consejeros originan y cimentan las redes corporativas de las que hablaremos más adelante.

<sup>23</sup> Aprobado por la Comisión Nacional del Mercado de Valores de 22 de mayo de 2006. Esta clasificación es citada por Agúndez, Martínez-Simancas y Paz-Ares Rodríguez (2009, pp. 25-27).

## 2. *Interlocking directorates* y la formación de redes corporativas

Esa unificación del mundo corporativo la subraya el hecho de que haya en su seno una complicada red de direcciones que se entrecruzan. «Directorio entrecruzado» no es una simple frase, sino que señala una sólida característica de los hechos de la vida de los negocios y un anclaje sociológico de la comunidad de intereses.

C. Wright Mills<sup>24</sup>

### 2.1. Generalidades sobre *interlocking directorates*

**A) Punto de partida.** Con carácter general, procede afirmar que, en ocasiones, los miembros de los consejos de administración de una corporación son, a su vez, miembros de otros consejos de diferentes compañías. A este fenómeno de vínculos intercorporativos se le denomina *interlocking directorates*, que se podría traducir por «consejeros entrelazados», «consejeros compartidos» o «consejeros múltiples» (en adelante, me referiré a ellos también con las siglas ID), y que ha sido abundantemente estudiado dentro del ámbito de la Sociología y del de la Administración y Dirección de Empresas<sup>25</sup>. Es preciso matizar que, en los modelos de gobierno corporativo dualistas o *two-tier* referidos con anterioridad y precisamente por su propia estructura, este tipo de vínculos intercorporativos se producen en dos niveles diferentes, a saber:

- a) Vínculos entre el consejo ejecutivo o de dirección (*vorstand* o *management board*) de una compañía A y consejo de vigilancia o supervisión (*aufsichtsrat* o *supervisory board*) de una compañía B.
- b) Vínculos entre el consejo de vigilancia o supervisión (*aufsichtsrat* o *supervisory board*) de la compañía A con su homólogo en la compañía C (Heinze, 2004, p. 223).

Como consecuencia de lo anterior, se genera lo que Useem denominó *inner circle* (Useem, 1984, p. 3) o círculo interior. Es un grupo formado por directivos que pertenecen a más de un consejo de administración y que «concentran el poder económico», como señala Santos Castroviejo (2013, pp. 51 y 77)<sup>26</sup>, con la especificidad de que:

---

<sup>24</sup> Mills (1957).

<sup>25</sup> Por autores como, *i. e.* Mark Mizruchi, William Domhoff y Julián Cárdenas en el área de la Sociología, y Michael Useem y Johannes Pennings en el ámbito de la Administración y Dirección de Empresas.

<sup>26</sup> Algunos autores hablan de que pertenecen al *inner circle* aquellos consejeros que están presentes en cinco o más consejos. En este sentido Chu y Davis (2016, p. 2).

Este círculo interior es uno de los ejes sobre los que pivota el *classwide principle*, *classwide Business organizing* (organización empresarial con una perspectiva de clase) como una forma diferenciada específica de organización social de la comunidad empresarial, consistente en un conjunto de redes interrelacionadas, destacadamente círculos conocidos, entrelazamientos de consejos de administración, redes de participaciones entre empresas, principales asociaciones empresariales, etc. (Santos Castroviejo, 2013, p. 79).

Y algunos autores hablan de la formación de una clase capitalista transnacional cuyo espacio de poder son las corporaciones globales y cuya composición puede ser sumamente diversa, desde ejecutivos corporativos, propietarios del capital transnacional, etc., hasta organizaciones de gestión transnacionales como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Organización Mundial del Comercio, etc. (Richardson, Kakabadse y Kakabadse, 2011, p. 24)<sup>27</sup>.

Se crea así un sistema de círculos entrelazados conforme al cual se estructura una malla o red que aglutina a las corporaciones y a sus altos ejecutivos, red que puede ser de índole nacional o transnacional en el caso de corporaciones que trascienden las fronteras de un solo estado. Además, esta red es inclusiva pues cuenta con grandes e importantes corporaciones, formada por altos ejecutivos de las grandes compañías (Useem, 1984, pp. 38 y ss.).

Parafraseando al juez Brandeis cuando acuñó la expresión *endless chain* para –tras referirse a los ID– explicar cómo funciona el círculo de poder de la oligarquía financiera de la época<sup>28</sup>, personalmente yo lo definiría como *endless network* del poder corporativo y económico.

En definitiva, si bien los ID constituyen modos de conexión intercorporativa, como también lo son las *joint ventures*, las asociaciones empresariales, etc.<sup>29</sup>, a mi juicio revisten un especial interés por cuanto que:

- a) Al igual que las operaciones de concentración de empresas, constituyen esenciales herramientas para la expansión del poder corporativo.
- b) Pueden ejercer una considerable influencia en el comportamiento de las corporaciones, lo que tiene obviamente efectos en el poder y en el control corporativo y económico.

<sup>27</sup> Está basado en la tesis doctoral de Richardson bajo supervisión de Andrew y Nada Kakabadse en la Cranfield University School of Management: *The dynamics of third dimensional power in determining a preorientation to policymaking: an exploratory study of transnational elite interactions in the post Cold War*. Sobre esta «clase capitalista transnacional» o *transnational capitalist class* el autor cita interesantes obras de otros autores, tales como, *i. e.* Robinson, W. I. y Harris, J. *Towards a global ruling class? Globalization and the transnational capitalist class. Science and Society*, 64(1), 11-54; Sklair, L. (2001). *The transnational capitalist class*. Oxford: Blackwell.

<sup>28</sup> *Vid.* Brandeis, D. L. (1914). *Other people's money* (pp. 52-54). New York: A. Stokes Company, sobre la *endless chain*.

<sup>29</sup> *Corporate control, corporate power*, pp. 22 y ss.

- c) Además, como señala Cárdenas (2014, p. 35), «nos interesamos por los *interlocking directorates* porque relacionan a las corporaciones mediante sus élites».

Por otro lado, dentro de la propia interdependencia<sup>30</sup> estratégica de las compañías, si bien los ID pueden tener funciones parecidas a las que cumplen las fusiones y las *joint ventures*, los ID pueden resultar menos radicales en cuanto a reducir la autonomía de las compañías; fusiones e ID, en cualquier caso, constituyen intentos para extender la influencia, diseminar o adquirir información y reducir el control del entorno en el que se mueven (Pennings, 1980, p. 21).

**B. Motivación y función.** A grandes rasgos, las razones para la formación de los ID se pueden agrupar en (Mizruchi, 1996, pp. 273 y ss.): colusión entre compañías, si facilitan o constituyen intentos de colusión; cooptación o absorción de elementos potencialmente disruptivos dentro de la estructura de toma de decisiones de una organización; «monitorización» de otras compañías, lo que ha llevado a sugerir que son instrumentos de control corporativo; legitimación, reputación y prestigio de la compañía, al nombrar consejeros que tienen vínculos con otras organizaciones importantes; carrera profesional de los consejeros; cohesión social intercorporativa.

Así, a mi juicio, lo que subyace tras la propia construcción de los ID son claras razones estratégicas y de eficiencia de las corporaciones. De hecho, las compañías comparten consejeros, *i. e.* (Useem, 1984, pp. 40 y ss.):

1. Como medio para asegurar la compra y venta de bienes, la prestación de dinero, la formación de *joint ventures*, así como otras formas de intercambios económicos, influencia y cooptación.
2. Como instrumento para influenciar y controlar otras compañías, cuyas actuaciones pueden resultar potencialmente significativas.
3. Como respuesta a la incertidumbre del entorno que les rodea y en el que se mueven, pues constituye una estrategia de cooperación a fin de anticiparse o controlar acciones unilaterales y potencialmente disruptivas de otras organizaciones.
4. Como herramienta para favorecer el flujo de información sobre las problemáticas y prácticas del resto de compañías que ocupan los principales sectores económicos y para hacer frente, desde una perspectiva general del negocio, a un amplio rango de problemas económicos y políticos.
5. Pues, a mayor abundamiento, este tipo de entrelazamientos de consejeros hace que las compañías que se encuentran mejor interconectadas dispongan de mucha

---

<sup>30</sup> Pennings (1980, pp. 10-11) sobre los tres tipos de interdependencia de las organizaciones: «Horizontal interdependence exists between organizations that compete with each other in obtaining similar resources and marketing similar goods and services; for example, firms belonging to the same industry [...]. Vertical interdependence exists among located and adjacent stages of production or service [...]. Symbiotic interdependence exists among organizations that complement each other in the rendering of services to clients».

más información que otras que, aunque internamente eficientes, no estén debidamente conectadas (Pennings, 1980, p. 56).

6. Para brindar a las corporaciones la posibilidad de un mayor conocimiento, mayor control sobre las contingencias que pueden derivarse del entorno que las rodea y, en definitiva, un mejor rendimiento. Así, los ID promueven la efectividad y la eficiencia pues la interdependencia y los entrelazamientos tienen un efecto interactivo en la eficiencia organizativa y las ventajas de los ID son mayores cuando la interdependencia es mayor (Pennings, 1980, p. 31 y 136).
7. Como útil mecanismo político a la vez que sutil comportamiento en las relaciones intercorporativas<sup>31</sup>.

**C. Construcción.** Dicho lo anterior, procede ahora señalar que –con carácter general y más allá de lo específico de cada sistema de gobierno corporativo– los ID entre compañías verticalmente interdependientes pueden construirse (Pennings, 1980, pp. 23-61) mediante cooptación, mientras que entre compañías horizontalmente interdependientes, se pueden formar a través de los denominados *common messengers*. En el caso de los ID, la cooptación supone la designación en una compañía de un consejero externo o *outside director* que es empleado de una organización verticalmente interdependiente.

Con esa «absorción» de nuevos elementos dentro de la estructura de la organización se trata de evitar, en su caso, amenazas contra la estabilidad de la organización. Por ejemplo, si una compañía (que denominaremos «receptora») designa a un *outside director* proveniente de otra entidad (que denominaremos «donante») financiera, la «receptora» puede situarse en posición más favorable para obtener crédito por parte de la «donante». En cierto modo, los intereses de ambas organizaciones quedan así entrelazados.

No obstante, lo que sí puede ser objeto de debate y análisis es cuál de las dos organizaciones inicia el ID –lo que podríamos ver como la direccionalidad y el sentido del mismo–, si la «receptora» o la «donante», a fin de determinar cuál de las dos organizaciones se beneficia más del entrelazamiento. En efecto, esta característica del entrelazamiento es crucial desde el punto de vista de la estrategia empresarial, pues puede suponer, *i. e.*:

- Un intento de coerción de la donante sobre la «receptora».
- Que la «receptora» está permitiendo la entrada en su estructura de toma de decisiones de un consejero externo influyente de la «donante».
- Un intento de la «donante» de penetrar en la estructura de toma de decisiones de la receptora.

---

<sup>31</sup> Pennings (1980, pp. 29-30): «Interlocking –unlike merger– belongs to a class of relatively surreptitious interfirm behaviors that includes lobbying, interfirm exchange of executive talents, covert pricing agreements, self-regulation, and industrial espionage [...] although less radical and less abrupt than merger, interlocking does allow firms greater external control and superior political effectiveness».

En cualquier caso, los ID acaban por constituir procesos que fluyen en dos sentidos, toda vez que sirven de vehículos de información, fuente de control y de información y, al fin y a la postre, sirven a los intereses de ambas organizaciones (receptora y donante) y disminuyen las dificultades transaccionales entre ellas.

**D. Clasificación.** Para finalizar, y tratando de unificar lo dicho por diversos autores en relación con la materia, pretendo esbozar una clasificación básica y práctica de los ID que pueden generarse:

1. **Officer-Non-officer.** Con carácter previo, procede diferenciar que si el consejero que es miembro de los consejos de dos organizaciones es un consejero ejecutivo (*inside director* o *inside officer*) de una de ellas, estaríamos ante lo que podríamos llamar *officer* ID. En el caso de que ese mismo consejero fuera un consejero externo (*outside director* o *outsider officer*), nos encontraríamos ante un *non-officer* ID. Se podría decir que los *Officer* ID son de mayor importancia que los *non-officer*, pues los *inside directors* –que suelen ser altos directivos– forman parte del proceso de toma de decisiones y suponen una conexión más directa entre las personas con facultades de decisión, de negociación y de ejercicio del poder dentro de sus respectivas organizaciones (Herman, 1981, pp. 198-199).
2. **Nacionales-transnacionales.** Por un lado, podemos efectuar una división en función de la presencia de los entrelazamientos, esto es, si se producen a nivel nacional/local o a nivel internacional. Así, podemos diferenciar entre «administradores nacionales de la red», consejeros múltiples que se hayan presentes en diferentes consejos de administración de dentro del país y, por otro lado, los «administradores transnacionalistas», que están presentes en diferentes consejos en diferentes países<sup>32</sup>.
3. **Directos-indirectos.** En los casos en los que una persona es consejero o directivo en dos organizaciones diferentes, nos encontramos ante un ID directo entre ambas. Por el contrario, estaríamos ante un ID indirecto en los casos en los que dos organizaciones se encuentran entrelazadas a través de una o más terceras organizaciones (Pennings, 1980, p. 37). En este segundo caso, dadas tres organizaciones A, B y C, se produciría así el ID indirecto entre A y B cuando dos consejeros o directivos, cada uno de ellos procedentes de A y B, acaban ocupando un puesto en el consejo de una tercera organización C. Cabe señalar que, como mecanismos de control, ejercicio de funciones de dirección, instrumentos de comunicación y formación de comunidades de intereses, los ID directos que tengan adicionalmente la consideración de *officer* ID son enlaces más importantes que un ID directo que tenga la consideración de *non-officer* (Herman, 1981, p. 199).

---

<sup>32</sup> Santos Castroviejo, (2013, pp. 99), donde el autor referencia al estudio de Carroll, W. K. (2009). Transnationalists and national networkers in the global corporate elite. *Global Networks*, 9(3), 289-314, sobre la estructura de la élite empresarial entre 1996 y 2006 del Global500.



4. **Horizontales-verticales.** Los ID verticales se generan entre empresas que se encuentran en diferentes niveles o estadios de la cadena de producción. Son direccionales y ello supone que pueden servir (Pennings, 1980, pp. 26-31). tanto para incrementar el control de unas sobre otras como para diseminar información entre este tipo de organizaciones transaccionalmente interdependientes. Por otro lado, los ID horizontales tienen lugar entre empresas horizontalmente interdependientes y, con carácter reflexivo principalmente, sus funciones se centran en la transmisión de información en calidad de *common messengers*, pero también pueden implicar el establecimiento de estándares de comportamientos dentro del mercado, así como imponer uniformidad de acción entre las organizaciones. Además, los ID horizontales se construyen como el desarrollo de una estructura colectiva para facilitar la transferencia de información y los verticales alivian ineficiencias y conflictos transaccionales, así como generan mayor conocimiento de los mercados relevantes (Pennings, 1980, p. 56).
5. **Financieros-no financieros.** El ID financiero se produce cuando, dadas dos organizaciones entrelazadas, una de ellas es un banco u otra entidad financiera o aseguradora<sup>33</sup>. Ello implica que existan dos subcategorías, a saber, *to-financial* en supuestos en los que el miembro del consejo de una organización de un sector no financiero A ocupa una posición como consejero en otra organización financiera B, y *from-financial* en los supuestos contrarios en los que es un miembro del consejo de la entidad financiera B el que ocupa una posición de consejero en el consejo de la organización A. Los *financial interlocks* o entrelazamientos financieros pueden servir también como *common messengers*, pues bancos y compañías aseguradoras pueden actuar como conductos entre organizaciones competidoras, transmitiendo información de mercado entre ellas. Los bancos y las aseguradoras juegan un papel preeminente en el establecimiento de los vínculos intercorporativos, pues tienen consejos de administración más grandes y más ID. Más consejeros internos supone un equipo de dirección más cohesionado, pues la escasez de consejeros externos restringe la influencia exterior. Compañías con mayor número de consejeros externos permiten así que penetre más información y pueden situarse en una mejor posición para tomar decisiones. Habida cuenta de que las relaciones con entidades financieras se encuentran entre las más significativas de las relaciones interorganizacionales, los ID se pueden constituir como ID denominados «direccionales» que proceden de organizaciones financieras a otras organizaciones. Si bien entidades financieras como bancos y compañías de seguros están muy involucradas en los ID direccionales, son los bancos los que forman la mayor cantidad de entrelazamientos entre entidades financieras y no financieras (Pennings, 1980, pp. 74-81).

<sup>33</sup> Un interesante estudio empírico sobre las relaciones entre bancos y empresas puede verse en Di Donato y Tiscini (2009, pp. 473-481).

6. **Direccionales.** La direccionalidad del ID es crucial, pues los ID direccionales son el tipo más importante ID para predecir la propensión de las organizaciones a establecer vínculos entre sí. Así, los *from-financial* ID son direccionales y facilitan la divulgación de información acumulada, almacenada y actualizada por la entidad financiera y pueden actuar como *common messenger* entre organizaciones competidoras. Por el contrario, los *to-financial* ID, aunque son direccionales, tienen una capacidad más limitada para adquirir y transmitir información de la entidad financiera a su propia organización a la vez que pueden situarse en mejor posición a fin de –por ejemplo– negociar al concesión de un crédito. Si bien la prevalencia de ID financieros entre organizaciones competitivamente interdependientes ha llevado a pensar que actúan como divulgadores de información, sin embargo, no es su primordial función, sino la de actuar como instrumentos para gestionar y coordinar la interdependencia vertical. Los ID financieros son instrumentos para los esfuerzos de una compañía por tener control sobre su financiación externa. De hecho, hemos de plantearnos la direccionalidad considerando (a) si que una firma no financiera siente en su consejo a un consejero de un banco o sienta a uno de sus consejeros en dicho banco tiene que ver con la dependencia de dicha entidad financiera y (b) es común que existan ID entre entidades financiera y entidades no financieras con alto rendimiento pero no con altos índices de deuda (Pennings, 1980, pp. 104-109 y 179-191).
7. **Concomitantes-seriales.** Siendo el primero el caso de un consejero que pertenece simultáneamente a dos o más consejos, y el segundo, el supuesto en que el consejero rota sucesivamente en diferentes consejos (Santos Castroviejo, 2013, pp. 239).

Al fin y a la postre, y con independencia del tipo de que se trate, a través de estos entrelazamientos se genera una red corporativa de ID con valor propio<sup>34</sup>.

## 2.2. Las redes corporativas, consecuencia o causa de los ID

Dentro de la sociedad de la que formamos parte, los individuos vivimos y funcionamos «en red». Esto significa que somos miembros de diferentes grupos y colectivos; ya sea de amigos, conocidos, por pertenecer a las organizaciones en que trabajamos –y por pertenecer a grupos concretos dentro de ellas–, por pertenencia a clubes, asociaciones de ocio o profesionales, etc. En consecuencia, todos los individuos tenemos nuestra propia red –más o menos extensa– de relaciones y vínculos con otros individuos, grupos y organizaciones; nuestra propia red de contactos y *networking*.

---

<sup>34</sup> Cárdenas (2014), p. 43: «La propia red de *interlocking directorates* tiene valor en sí misma, es decir, que no es un medio para conseguir mejores resultados sino un fin en sí misma al suponer una posición de poder y una pertenencia a la élite»; y p. 49: «Los consejeros (directivos) de las empresas son las élites corporativas en tanto representan el punto más alto en la dirección».

A modo de ejemplo gráfico, imaginemos los diferentes grupos de empleados que pueden formarse dentro de la misma empresa, unidos entre sí por pertenencia a un mismo departamento, grupos de equipos de trabajo para proyectos, equipos deportivos corporativos, amistad, afinidades, etc. Cada uno de sus miembros pueden formar parte de distintos grupos a la vez, de manera que se genera una red que conecta individuos con individuos inter- e intragrupo, individuos con grupos, y grupos con grupos a través de los individuos que los forman. Gracias a esas «redes», los individuos nos relacionamos y tenemos acceso a información, a otros individuos, a otros grupos y organizaciones<sup>35</sup>.

Pues bien, las empresas, entidades y organizaciones en sí, etc. no son ajenas a este funcionamiento «en red»<sup>36</sup> y generan su propia red de contactos y mantienen relaciones intercorporativas, así como con otras organizaciones, grupos de interés, individuos, estados, etc. Todo ello gracias a alianzas estratégicas, *joint ventures*, operaciones de concentración y, por supuesto, gracias también a la acción de los individuos que las conforman. En efecto, los individuos quedan vinculados en virtud del hecho de que son miembros en dos o más organizaciones –produciéndose membresías superpuestas–, mientras que las organizaciones quedan vinculadas por el hecho de que comparten uno o más individuos. Se producen intersecciones de individuos con grupos y grupos con individuos (Pennings, 1980, p. 42).

Así, si en páginas anteriores hemos visto como se formaban los vínculos entre organizaciones gracias al fenómeno de los ID, procede ahora, como punto final de este apartado, dedicar unas líneas a las redes corporativas que son –quizás a la vez– causa y consecuencia de la existencia de los ID, conforman la estructura del poder económico corporativo y están integradas por las élites de dicho poder. Y, considerando las dos aproximaciones principales en materia de estudio de redes<sup>37</sup>, en este punto, creo que procede en todo caso mantener una visión global y de conjunto de dichas redes siempre a la luz de las relaciones existentes entre sus miembros<sup>38</sup>.

<sup>35</sup> Pero es que, además, las compañías que funcionan internamente conectadas como sistemas complejos y dinámicos, desarrollando nuevas formas de pensar, de trabajar y de involucrar a trabajadores, socios, etc. desarrollan una aproximación innovadora en lo que a la adquisición de clientes se refiere. *Vid.* la interesante obra *The connected Company*, de D. Gray, O'Reilly Media, Inc., 2012.

<sup>36</sup> De Andrés, Blanco-Alcántara y López de Foronda (2014, p. 84): «El término "redes sociales" es muy popular en la sociedad actual gracias a los avances tecnológicos y al cambio de mentalidad que ha supuesto la aplicación de esta teoría: centrarse en las relaciones más que en los atributos. Por ende, los estudios de redes sociales, formando parte de la teoría de redes, encuentran aplicación en multitud de áreas formadas por empresas donde la relación más común es la derivada de las conexiones entre consejeros que se sientan en más de un consejo de administración simultáneamente, lo que denominamos *interlocking directorates*».

<sup>37</sup> Pennings (1980, pp. 36-37): «Two approaches to the study of networks. The first examines the location of an individual organization in a network of organizations; the second uses the network as the unit of analysis and examines its attributes, such as overall connectedness. These two approaches are highly intertwined».

<sup>38</sup> *Vid.* De Andrés, Blanco Alcántara y López de Foronda (2014, p. 84): «La principal contribución de la teoría de redes es la perspectiva relacional. Una visión nueva e innovadora en la cual lo que importa no son los

Pues bien, en la evolución del sistema capitalista, y por lo que respecta a su incidencia en el mundo empresarial, podemos destacar diferentes hitos que van dando lugar a diferentes tipos de redes corporativas<sup>39</sup>.

Inicialmente, nos encontramos con un modelo esencialmente basado en un «capitalismo familiar», en el que propiedad y titularidad del negocio recae en los mismos individuos que ostentan la dirección y el control del mismo y configuran una red corporativa fraccionada con alianzas locales, familiares, sectoriales, etc.

Posteriormente, llegamos a un segundo estadio llamado «capitalismo financiero», desarrollado entre 1890 y 1930 en los Estados Unidos de América que nos interesa especialmente, pues supone un punto de inflexión para el tema que estamos tratando. Así, en este estadio, aunque la propiedad y el control permanecen unidos, la banca comienza a tener un papel preponderante y se consolida como centro de la vida y del poder corporativo, ejecutando un patrón corporativo muy bien definido (la *endless chain* señalada por Brandeis) desde finales del siglo XIX hasta el periodo de entreguerras y creando una red densa y centralizada. Así lo señala con precisión Santos Castroviejo (2013 p. 59 *in fine*):

a) Los bancos toman participaciones en la industria; b) los bancos ubican representantes en los consejos de administración de las empresas industriales; c) las empresas industriales consolidan también sus interpenetraciones accionariales y de administradores y d) las empresas industriales también sitúan administradores en los consejos de los bancos, aunque más bien a instancia del banco.

Para poder verlo de un modo más gráfico si cabe, nos vamos a remontar en la historia hasta el siglo XIX, y concretamente a los Estados Unidos de América para resaltar dos situaciones muy concretas. De un lado, la construcción del ferrocarril, que implicó una revolución de los transportes, tanto de personas como de mercancías; con lo que ello supuso de cara a los intercambios comerciales y al tráfico económico. En el centro de esta actividad se encuentran compañías como la Standard Oil –que se podría considerar como la

---

atributos de los actores, sino las relaciones que mantienen con otros actores de su red. Así, el análisis de redes corrige la tendencia existente de «centrarse en los árboles más que en el bosque (Salancik 1995)»; y Cárdenas (2014, p. 30): «La relación entre dos corporaciones no puede ser entendida sin el análisis de la estructura completa. Para entender la relación entre dos actores, debemos conocer con quién están vinculados los dos actores. Es decir, para entender por qué razón A está conectada con B, debemos atender a con quién está vinculado B, a quién puede alcanzar A».

<sup>39</sup> Sobre este tema evolutivo que trato, me remito expresamente a lo dicho por Santos Castroviejo (2013, pp. 58 y ss.) así como por Mizruchi (2003, pp. 2 a 24) a las que expresamente me refiero. Por otro lado, señalar que, en la obra citada de Santos Castroviejo se pueden encontrar muy útiles explicaciones sobre conceptos esenciales en materia de redes tales como redes difusas, redes de mundo pequeño, de afiliación, orientadas, etc.

primera y verdadera corporación multinacional– de John D. Rockefeller, símbolo del capitalismo moderno, y la US Steel y la International Harvester, controladas por JP Morgan. La Standard Oil, como primera refinería del país, permitió a Rockefeller negociar las mejores condiciones con los ferrocarriles y eliminar amenazas competitivas y competidores (según la frase que le fue atribuida: *competition is a sin*)<sup>40</sup>.

La segunda situación se produce con la denominada «morganización», sistema en relación con el banquero JP Morgan y consistente en adquirir participaciones en empresas de sectores industriales y posteriormente cooperar en la reorganización y en los procesos de acuerdo y concentración de la industria. El control ejercido por la banca se producía a través de *trusts* mediante los que los accionistas y la banca en las empresas reorganizadas brindaban sus derechos de voto a favor de la posición hegemónica de JP Morgan (Santos Castroviejo, 2013, p. 67). De hecho, JP Morgan no era en puridad propietario de las corporaciones que controlaba, pues el control se basaba en un complejo sistema de relaciones, acciones, derechos de voto, intereses minoritarios e *interlocking directorates*; así, en Estados Unidos, grupos conformados por financieros, industriales, banca comercial, banca de inversión, compañías aseguradoras, etc., como los capitaneados por Rockefeller y JP Morgan, dominaban el mundo de los negocios y forjaban una nueva «clase dirigente» (Mizruchi, 2003, pp. 4 y 12).

En un tercer estadio, denominado «capitalismo gerencial» (desde 1930 del pasado siglo), y debido al crecimiento del negocio y de las organizaciones empresariales, se produce una separación entre titularidad y propiedad, por un lado, que yace fragmentada en manos de numerosos accionistas sin participación suficiente para influir en las decisiones, y dirección y control, por otro, en manos de personal especializado en dirección de empresas, los denominados gerentes. Se produce la denominada «revolución gerencialista», que da lugar a redes extensas pero igualmente con los bancos desempeñando un papel central.

Finalmente, la última fase sería el denominado «capitalismo de inversión», en el que entran en juego todo tipo de inversores privados e institucionales como fondos de pensiones y de inversión, *hedge funds*, etc., con participaciones no demasiado elevadas en multitud de compañías de las que pretenden obtener valor y rentabilidad y que les permiten, en un momento dado y mediante acciones coordinadas, sacar a los gerentes de las posiciones que ocupan en las compañías. Pues bien, de toda esta evolución del capitalismo me interesa indicar algunas reflexiones.

La primera de ellas es que en el momento de la entrada en escena del capitalismo financiero y con el preponderante papel de la banca, se comienza a construir la red corporativa, precisamente por la proliferación de los ID. Este papel de la banca ha estado enmarcado durante la era industrial y será sumamente interesante conocer si, como consecuencia de los avances y cambios operados por la actual era digital, se reafirmará o se reducirá a tenor

<sup>40</sup> *Vid. Power Inc*, pp. 158-162 y 210-215.

de los cambios en el sistema bancario y financiero que puedan tener lugar<sup>41</sup>. La segunda se refiere a la relación existente entre este fenómeno de creación de la red corporativa y los diferentes tipos de estructura corporativa y, al respecto, procede indicar que<sup>42</sup>:

1. En la época de la industrialización, los caminos seguidos por Reino Unido y por Alemania fueron muy diferentes. Mientras que, en Reino Unido, en ausencia de bancos de inversión, la mayor acumulación de capital provenía de empresas familiares, en Alemania se acudió a la inversión extranjera y a la banca de inversión con presencia en los consejos de administración de las empresas.
2. Se acaban creando así dos modelos de estructura corporativa. De un lado, el anglosajón, con un sistema financiero basado en el mercado y en una dura normativa antimonopolio que restringía las relaciones entre bancos y empresas. De otro, el continental, con presencia bancaria en los consejos de supervisión de las compañías y sin restricciones para la suscripción de acuerdos económicos intercorporativos.
3. Y así, directamente enlazado con lo anterior, cabe decir que los tipos de redes que pueden formarse son de tipo elitista, con un elevado control y cohesión social (propias de Alemania, España, Italia, etc.), o pluralista, en la que prima la información antes que de control y con baja cohesión social (propias de Reino Unido, Estados Unidos, Japón, etc.) (Cárdenas, 2014, pp. 71-72).

Dicho lo anterior, parece que las redes corporativas están muy diversificadas con presencia y ramificaciones en la mayoría de los sectores (defensa, farmacéutica, tecnología, banca, entidades financieras y aseguradoras, etc.) y, además, aglutinan a las élites del poder económico global. Este aglutinamiento llega a tal magnitud que, en el año 2011, algunos investigadores determinaron –tras un complejo análisis de redes– que 4/10 del control sobre el valor económico de las corporaciones transnacionales se halla –a través de una complicada red de relaciones– en manos de un grupo de 147 corporaciones transnacionales dentro del núcleo de la red, siendo intermediarios financieros 3/4 de este *core*<sup>43</sup>. Posteriormente, en 2014, se hablaba

<sup>41</sup> Vid. McMillan (2018 p. 27): «Ese es el objetivo de este libro: demostrar que un sistema financiero sin banca es no solo posible, sino deseable».

<sup>42</sup> Respecto de los puntos 1 y 2 me refiero expresamente a lo desarrollado por Aguilera (1998, pp. 320-322).

<sup>43</sup> Vitali, Glattfelder y Battiston (2011), p. 1: «A common intuition among scholars and in the media sees the global economy as being dominated by a handful of powerful transnational corporations (TNCs). However, this has not been confirmed or rejected with explicit numbers. A quantitative investigation is not a trivial task because firms may exert control over other firms via a web of direct and indirect ownership relations which extends over many countries. Therefore, a complex network analysis is needed in order to uncover the structure of control and its implications» y, especialmente, p. 6: «In detail, nearly 4/10 of the control over the economic value of TNCs in the world is held, via a complicated web of ownership relations, by a group of 147 TNCs in the core, which has almost full control over itself. The top holders within the core can thus be thought of as an economic "super – entity" in the global network of corporations. A relevant additional fact at this point is that ¾ of the core are financial intermediaries».

de un porcentaje de que el 44 % de las corporaciones más grandes del mundo tiene una red de interlocking directorates internacionales, de las que un 23 % son bancos<sup>44</sup>.

En suma, redes corporativas, redes corporativas transnacionales, redes de élites transnacionales..., en definitiva, todo lo anterior no hace sino reafirmar el carácter de *endless network*, pues las corporaciones quedan conectadas por los entrelazamientos debidos a la existencia de consejeros compartidos pero las conexiones pueden multiplicarse exponencialmente, pues hay que tener en cuenta que estos consejeros compartidos tienen además múltiples afiliaciones a otras organizaciones más allá incluso del ámbito de los negocios (asociaciones empresariales, clubes de élite, laboratorios de ideas o *think tanks*, grupos de presión o *lobbies*, etc.). Ello supone que se producen entrelazamientos no solo meramente intercorporativos, sino interorganizativos entre corporaciones y estos otros diversos tipos de organizaciones e incluso entre redes, lo cual implica que se incrementa la expansión y la influencia de estas<sup>45</sup>, así como una clara interconexión y entrelazamiento entre lo privado y lo público<sup>46</sup>.

<sup>44</sup> Cárdenas (2014, p. 202): «El 44 % de las corporaciones más grandes del mundo tiene interlocking directorates internacionales. Son corporaciones con capacidad de acción transnacional, participan de intercambio de informaciones con empresas de otros Estados, y tienen potencial influencia en las directrices y políticas más allá de su lugar de origen. El poder económico transnacional está compuesto en su gran mayoría por empresas de Estados Unidos (40 %), seguido de Reino Unido (13 %), Francia (11 %), Alemania (8 %) y Canadá (6 %). Por otra parte, este conjunto de corporaciones transnacionales son bancos (23 %), compañías de seguros (11 %), petroleras (9 %) y químicas (9 %)».

<sup>45</sup> Richardson, Kakabadse y Kakabadse (2011), p. 178: «Given the massive increase in corporate board interlocks, and the cross membership of literally hundreds of policy institutes, forums, councils, institutions, and networks, an interesting question concerns the actual extent and dynamism of transnational elite membership.»; y p. 217: «They [transnational elite networks] are an integral part of a system of world politics that exists beyond any formal conception of constituency or process. They facilitate internationalist political elites and their focus, not always conscious, is related to the structural challenges of globalization».

<sup>46</sup> Vid. Santos Castroviejo (2013, p. 97-98): «Geuens presenta como actor central de la triada (EUA/UE/Japón) a una élite social y económica claramente identificable [Geuens, 2003, p. 290] constituida fundamentalmente por una red de intereses cruzados integrada por las personas que ocupan los directorios de las instancias fundamentales de los oligopolios, del Estado (incluidas las instancias políticas, diplomáticas y militares) y las corporaciones mediáticas e ideológicas (incluidos los monopolios de la información y la comunicación, los clubs de élite como el Grupo Bilderberg, la Comisión Trilateral, el Council on Foreign Relations, los *think tanks*...). El método de Geuens consiste en mostrar como "las mismas personas" están presentes en los directorios de todas estas instituciones, y por lo tanto "resulta evidente el carácter funcional de la relación que une el mundo de los negocios al Estado y a los Medios de Comunicación dominante. Esta red compleja de ligazones es una de las condiciones esenciales de la reproducción global del sistema" [Geuens, 2003, p. 246]».

De igual modo, sumamente reveladoras resultan las palabras de Cárdenas (2014), p. 180: «La existencia de un poder económico transnacional, es decir, de un conjunto de corporaciones con enlaces internacionales a través de sus élites, sugiere y señala la interconexión entre las naciones y la creación de espacios globales de acción»; y p. 181: «La clase capitalista transnacional de Sklair está compuesta por aquellos que poseen y controlan las corporaciones transnacionales (fracción corporativa), políticos y burócratas globales (fracción política), profesionales globales (fracción técnica), y comerciantes y medios de comunicación (fracción consumista). Las funciones se reparten por entre la vida económica, política y cultural.

### 3. *Interlocking directorates* y derecho de la competencia

The practice of interlocking directorates is the root of many evils. It offends laws human and divine. Applied to rival corporations, it tends to the suppression of competition and to violation of the Sherman law. Applied to corporations which deal with each other, it tends to disloyalty and to violation of the fundamental law that no man can serve two masters.

L. D. Brandeis<sup>47</sup>

#### 3.1. Consideraciones previas

Llegados a este punto, procede plantearnos la incidencia de los ID en el juego de la competencia y en el marco regulatorio de la misma. Para abrir este tema, nada mejor que la conocida frase del juez Brandeis citada de su libro *Other people's money*, de 1913. Y para entender el alcance de la misma, es preciso volver al contexto histórico que señalamos en páginas anteriores, al tratar la evolución del capitalismo cuando hablamos de la organización y del imperio económico de John D. Rockefeller. En efecto, la concentración de poder fue tal que, a raíz del libro de Brandeis y del Pujo Committee, se planteó una reforma de la ley antimonopolio, encarnada en la vieja y pionera Sherman Act de 1890<sup>48</sup>, que se había vuelto casi irrelevante para poder hacer frente a las prácticas anticompetitivas de la época. Así, en 1914 vio la luz la Clayton Act de 1914 donde, en su sección 8, se prohíben determinados tipos de ID, concretamente los horizontales<sup>49</sup>. Podríamos decir que esto marca el

---

La pertenencia a varias fracciones al mismo tiempo, y el de puertas giratorias o *pantouflage*, son mecanismos de comunicación, unión y reproducción de clase (2002; 1999, 1991)».

<sup>47</sup> Vid. Brandeis, D. L. (1914). *Other people's money* (p. 51). New York: A. Stokes Company, sobre la *endless chain*.

<sup>48</sup> Si bien la Sherman Act estadounidense se considera la primera ley y paradigma de las leyes antimonopolio, no es menos cierto que los primeros antecedentes legislativos en esta materia se encuentran en la Lex Iulia de Annona (18 a. C.) de la época romana y, en España, en la Edad Media, en el Libro de las Siete Partidas. Vid. Cuervo Mir, M. y Sánchez González, D. M. (2014). *Tradiciones penales en la maquinación para alterar el precio de las cosas del Código Penal de 1848 en AHDE*. Tomo LXXXIV, Recuperado de <<https://www.boe.es>>.

<sup>49</sup> «No person shall, at the same time, serve as a director or officer in any two corporations (other than banks, banking associations, and trust companies) that are –(A) engaged in whole or in part in commerce; and (B) by virtue of their business and location of operation, competitors, so that the elimination of competition by agreement between them would constitute a violation of any of the antitrust laws; if each of the corporations has capital, surplus, and undivided profits aggregating more than \$10,000,000 as adjusted pursuant to paragraph (5) of this subsection». Recuperado de <<https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/19>>



inicio de la preocupación del derecho antimonopolio y del derecho de la competencia por el fenómeno de los ID.

Fernandez Ordoñez (2000, p. 22) indicaba que «la película de la competencia es un *ménage a trois*. Los principales actores son, como poco, tres: los ciudadanos, el Estado y los monopolistas». A mi juicio, en dicha «película» tiene un papel determinante un cuarto elemento, a saber, «los interiores y exteriores donde se rueda» ese *ménage*, a saber, el mercado. Sea como fuere, al menos en el plano teórico y conceptual, parece que los ID, como elementos de interconexión entre empresas que operan en el mercado, pueden afectar potencialmente a la competencia. Y así, esta posibilidad ya ha sido apuntada por diversos autores<sup>50</sup>, aunque otros –como Buch-Hansen– han matizado, tras realizar estudios empíricos, que la existencia de ID no suele facilitar la colusión entre empresas<sup>51</sup>.

Dada la enorme extensión del tema, me centraré exclusivamente en el ámbito del derecho de la Unión Europea. De igual modo, procede matizar que los ID están íntimamente relacionados y a veces unidos indefectiblemente con la adquisición de participaciones minoritarias (*minority shareholdings*), que puede conllevar el ejercicio de influencia sobre las decisiones estratégicas de las empresas y generar efectos anticompetitivos. Aunque en alguna ocasión me pueda referir a ellas, dicho fenómeno merecería un específico análisis monográfico aparte que no constituye el objeto de este trabajo.

### 3.2. El derecho de la Unión

En el caso de La Unión Europea, la normativa de competencia no regula específicamente los ID<sup>52</sup>. No obstante, este tipo de vínculos estructurales y personales puede facilitar la colusión entre empresas o el ejercicio –mediante el intercambio de información comercial sensible– de poder de mercado, llegando a afectar de modo adverso al nivel de competencia en el mercado.

<sup>50</sup> Vid., i. e., Cárdenas (2014, p. 39): «Si los *interlocking directorates* son estrategias de la empresa para reducir la competencia en el mercado o colusión, la red de grandes corporaciones tendrá alta cohesión social, especialmente en empresas del mismo sector.»; Herman (1981, p. 197): «The concern about interlocks has focused on their centralizing and anticompetitive potential.»; Pennings (1980), p. 8: «Interlocking may have antitrust implications», y p. 89: «Horizontal interlocks between competing organizations obviously violate antitrust regulations, in particular, the stipulations of the Clayton Act. The deeper ramifications of such interlocks are, however, rather difficult to evaluate»; Thepot, Hugon y Luinaud (2016, p. 1): «Interlocking directorates between competitors may raise significant anti-competitive risks».

<sup>51</sup> Buch-Hansen, Hubert (2014, p. 267): «Se han encontrado muy pocos casos de colusión entre empresas que estuvieran previamente conectadas directa o indirectamente a través de consejeros comunes en sus consejeros de administración. Este hallazgo sugiere que los consejeros rara vez facilitan prácticas colusorias».

<sup>52</sup> *Libro Blanco de la Comisión: Hacia un control más eficaz de las concentraciones de empresas en la UE*, Bruselas 9 de julio de 2014, COM (2014) 449 Final. Trata el tema de las participaciones minoritarias pero no el de los ID.

Así pues, los ID podrían ser analizados desde tres vertientes diferentes, a saber: el Reglamento de Control de Concentraciones, el artículo 101 del TFUE relativo a las prácticas colusorias y el artículo 102 del TFUE relativo al abuso de posición dominante (antiguos 81 y 82 y, anteriormente, 85 y 86)<sup>53</sup>. Los ID pueden generar tanto efectos coordinados como unilaterales y, en ambos casos, pueden resultar potencialmente perjudiciales para el juego de la competencia.

Dicho lo anterior, en aras de la brevedad, trataré simplemente de esbozar algunos criterios básicos sobre cómo se contempla este fenómeno de los ID, tanto en las decisiones judiciales del Tribunal de Justicia de la Unión Europea como en las administrativas de la Comisión Europea en materia de competencia.

**A) Decisiones judiciales.** El punto de partida es, sin duda, jurisprudencial. En efecto, el caso líder en la materia sigue siendo el comúnmente conocido como asunto *Phillip Morris*<sup>54</sup>, del que se pueden extraer algunos criterios básicos en materia de ID, de participación en empresas y su impacto en el juego de la competencia. Así:

1. Hay una referencia clara a la no representación de una empresa en los órganos de dirección de otra ni a la transmisión de información entre ellas, de manera que se puede influir en las relaciones de competencia de las empresas (apartados 9 y 46).
2. La participación de una empresa en otra no es *per se* una restricción de la competencia, pero puede ser un medio para influir sobre el comportamiento comercial de ambas empresas restringiendo o falseando la competencia (apartado 37). Esto puede ocurrir si:
  - a) Una empresa puede tener el control de hecho o de derecho sobre el comportamiento comercial de otra empresa sobre la que tiene participaciones (apartado 38).
  - b) Una empresa puede reforzar su posición en otra, adquiriendo posteriormente el control efectivo de esta, atendiendo pues a los potenciales efectos de la adquisición (apartado 39).

---

<sup>53</sup> *Antitrust issues involving minority shareholding and interlocking directorates. European Commission, Working Party n.º 3 on Co-operation and Enforcement. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Directorate for Financial and Enterprise Affairs Competition Committee. DAF/COMP/WP3/WD(2008)13*, 13 de febrero de 2008, pp. 2, 4, 7 y 8. Se relacionan en dicho *working paper* algunas de las decisiones de la Comisión, así como la sentencia del Tribunal de Justicia en el asunto *Phillip Morris*, que serán citadas posteriormente en el presente trabajo.

<sup>54</sup> Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea de 17 de noviembre de 1987, *BAT/Reynolds*, recaída en los asuntos acumulados 142/84 y 156/84. (Esta y el resto de sentencias citadas a continuación están disponibles en: <[https://curia.europa.eu/jcms/jcms/j\\_6/es/](https://curia.europa.eu/jcms/jcms/j_6/es/)>).

3. Si estamos ante compañías multinacionales, se ha de tener en cuenta si el acuerdo entre ellas puede suponer una «política de cooperación global» entre ambas. (apartado 40).

De una más reciente jurisprudencia pueden extraerse, *i. e.*, importantes criterios. Así, según el asunto *FL Smidth*<sup>55</sup> en materia de prácticas concertadas:

1. Es jurisprudencia reiterada que *una sociedad que posee, directa o indirectamente, todo o casi todo el capital de otra sociedad ejerce efectivamente una influencia decisiva sobre esta última* (apartado 25).
2. El hecho de que un miembro del consejo de administración de una compañía desempeñe funciones de responsabilidad en los consejos de otras sociedades demuestra que los órganos de dirección están interrelacionados y que una de las sociedades no es autónoma respecto de su matriz (apartado 30).
3. El cargo de miembro del consejo implica una responsabilidad legal sobre el comportamiento de la sociedad en el mercado (apartado 30).

Y, a mayor abundamiento, ya en 2016, en el asunto *Moreda-Riviere Trefilerías, SA*<sup>56</sup> en materia de cárteles y prácticas concertadas del artículo 101:

1. Se puso de manifiesto que la existencia de directivos comunes entre compañías supone un indicio de la integración económica de estas (apartado 156), así como la existencia de vínculos estructurales estables entre empresas debido a las relaciones de propiedad entre ellas (apartado 167).
2. Especialmente interesante resulta la práctica concertada que se llevaba a cabo a través de convenios paneuropeos, nacionales y regionales entre empresas y los correspondientes «clubes» formados en su seno –Club Zurich, Club Europa, Club Italia, Club España– (apartados 364 a 368), siendo las mismas empresas representadas por las mismas personas las que participaban en dichos clubes, produciéndose intercambios de información (apartado 388) y estableciéndose mecanismos de coordinación entre ellos que, en ocasiones, se lograba a través de la integración de empresas en los mismos (apartado 389). A mi juicio, este caso es muy ilustrativo de los *interlocks* o entrelazamientos que se generan entre diferentes empresas y agrupaciones de empresas y la colusión entre las mismas.

<sup>55</sup> Sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea de 30 de abril de 2014, *FL Smidth & Co. A/S* contra Comisión Europea, asunto C-238/12 P.

<sup>56</sup> Sentencia del Tribunal General de 2 de junio de 2016, *Moreda-Riviere Trefilerías, SA et al* contra Comisión Europea, asuntos T-426/10 a T-429/10 y T-438/12 a T-441/12.

**B) Decisiones de la Comisión.** En otro orden de cosas y en relación con la práctica de la Comisión al valorar la infracción de los artículos 101 y 102 (antiguos 81 y 82, y anteriormente 85 y 86, respectivamente), así como los supuestos de concentración de empresas conforme al reglamento, se pueden extraer igualmente los siguientes criterios<sup>57</sup>:

En materia de los artículos 101 y 102.

1. No deben admitirse directa ni indirectamente participaciones en empresas competidoras que puedan suponer un medio para influir en el comportamiento comercial de las mismas. (Decisión de 22 de diciembre de 1987, asunto n.º IV/31.846, *Enichem/ICI*, apartado 53).
2. Es admisible mantener un interés financiero que no implique participación en los consejos de administración. (Decisión *cit. Enichem/ICI*, apartado 53).
3. Se examina por parte de la Comisión si la presencia en el consejo de administración de una compañía, de consejeros designados por otra, puede suponer coordinación de la estrategia de ambas, así como obtención de información de la empresa cuyo consejo se ocupa (Decisión de 22 de julio de 1994, asunto n.º IV/34.857, *BT/MCI*, apartado 44).
4. No se considera que haya coordinación ni intercambio de información si una compañía tiene presencia en el consejo de administración de otra cuando dicho consejo no se encarga de aprobar aspectos operativos, ni interviene en materia de precios y nuevos productos, se reúne anualmente en pocas ocasiones para analizar aspectos financieros y sus miembros no desempeñan funciones ejecutivas. (Decisión de 11 de noviembre de 1994, asunto n.º IV/34.410, *Olivetti/Digital*, apartados 25 y 26).

En materia de concentraciones de empresas.

1. Habitualmente, para que la Comisión acepte una operación de concentración, los compromisos asumidos por las empresas que participan en la misma pueden ser la venta de participaciones de una de las sociedades, el no intercambio de información sobre sus actividades y la no participación de los representantes de una de las sociedades en el consejo de administración de la otra. (Decisión de 1 de septiembre de 2000, asunto COMP/M.1980, *Volvo/Renault*, anexos I.1 y III.3).
2. Uno de los compromisos asumidos para que la operación se acepte por la Comisión consistió en que dos de las empresas participantes en la operación solo podían nombrar un miembro del consejo de administración de una tercera empresa afectada que era filial de una de las participantes y a la que se habían transferido

<sup>57</sup> Las decisiones citadas están disponibles en: <<http://ec.europa.eu/competition>>.

derechos de franquicia, etc. (Decisión de 26 de junio de 1997, asunto n.º IV/M.890, *Blokker/Toys «R» Us*, apartados 121 a 123).

3. A fin de que la operación de concentración sea aceptada por la Comisión, una de las empresas participantes en la misma se ha de comprometer a renunciar al derecho a nombrar un consejero en un consejo de administración de la otra empresa participante (Decisión de 2 de junio de 1998, asunto IV/M.1080, *Thyssen/Kone/Krupp*, apartados 35 y Anexo I.1.).
4. La mera existencia de un mecanismo –aunque no haya sido puesto en práctica– establecido para situar miembros de una compañía A en el consejo de administración de otra B puede suponer el ejercicio de una influencia decisiva en la misma. En el caso de una fusión entre A y una compañía C, podría darse la situación de un control conjunto y que la compañía C tuviera representación en el consejo de B participando de decisiones estratégicas de negocio (Decisión de 8 de abril de 1999, asunto COMP/M.1453, *AXA/GRE*, apartados 20, 23, 24 y 38).
5. A fin de que la operación de concentración sea aceptada por la Comisión, debe existir el compromiso de retirar los vínculos entre los consejos de administración de dos compañías, a saber, que los miembros de una compañía A se retiren del consejo de la compañía B. (Decisión de 8 de mayo de 1998, asunto IV/M.1082, *Allianz/AGF*, apartados 46, 51, 66 y 68).
6. Se adoptó el compromiso de no designar miembros del consejo de administración ni del comité ejecutivo, necesario para la aceptación de la operación de concentración (Decisión de 12 de enero de 2000, asunto COMP/M.1712, *Generali/INA*, apartados 5, 74 y 75). Cabe destacar que en el apartado 74 se refieren los diferentes miembros de los consejos de administración de *Generali* y de *INA* que ocupan cargos en consejos de administración de otras empresas.
7. Condición para la aceptación de la operación fue la reducción de la participación de una empresa en otra. (Decisión de 19 de julio de 2001, asunto n.º COMP/M.2431, *Allianz/Dresdner*, anexo 1).
8. Condición para la aceptación de la operación fue la retirada de los miembros de los consejos de administración, la no transmisión de información y la cancelación de vínculos estructurales. (Decisión de 8 de noviembre de 2001, asunto n.º COMP/2567, *Nordbanken/Postgirot*, apartados 60-62).
9. Procede traer también a colación el asunto n.º COMP/37.866, *Volbroker.com*<sup>58</sup>, una *joint venture* creada por seis grandes bancos, Deutsche Bank UK Holdings Limited, UBS AG, Goldman Sachs Vol-Holdings LLC, Citibank Investments Limited, JP Morgan y NatWest, aprobada en el año 2000 por la Comisión. En el seno de dicha operación y a fin de ser aceptada por la Comisión, las partes se comprometieron a

<sup>58</sup> Vid. nota de prensa de 31 de julio de 2000, disponible en: <[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-00-896\\_en.htm?locale=en](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-00-896_en.htm?locale=en)>.

(a) que ninguno miembro del *staff* o de la dirección de Volbroker tuviera obligaciones contractuales o de otro tipo con cualquiera de los seis bancos, y viceversa, (b) evitar el intercambio de información comercial sensible y confidencial, así como (c) que los representantes de los citados bancos en el consejo de administración de Volbroker no tuvieran acceso a ese tipo de información relativa al resto o a terceros.

Para finalizar, y dado que en anteriormente se ha aludido a las relaciones entre lo público y lo privado, me gustaría hacer una última referencia a supuestos en los que en las operaciones de concentración intervienen empresas públicas estatales (*SOE* o *state owned companies*). En estos casos, a juicio de la Comisión:

1. El nivel de *interlocking directorates* existente entre compañías que sean propiedad de la misma entidad o la existencia de salvaguardas que aseguren que la información comercialmente sensible no es compartida entre ellas son aspectos tenidos en cuenta por la Comisión a la hora de valorar:
  - Si el estado tiene el poder de coordinar la conducta comercial de las empresas. (Decisión de 31 de marzo de 2011, asunto n.º M.6082, *China National Bluestar/Elkem*, apartado 11).
  - El grado de dependencia de las empresas estatales. (Decisión de 1 de julio de 2015, asunto n.º M.7643, *CNRC/Pirelli*, apartado 9).
  - La posibilidad de que el estado coordine la conducta comercial de las empresas, imponiendo o facilitando dicha coordinación –que es, a su vez, criterio para valorar el poder de decisión independiente de las empresas estatales–. (Decisión de 10 de marzo de 2016, asunto n.º M.7850, *EDF / CGN / NNB Group of Companies*, apartados 30, 31 y 32).
2. El hecho de que el estado esté presente mediante representantes (en este caso, a través de uno de sus órganos como es el Ministerio de Finanzas) en el consejo de administración de las empresas estatales o pueda designar a sus miembros implica que tiene acceso a toda la información relevante tratada por aquellas, no existiendo salvaguardas para prevenir por tanto el intercambio de información comercialmente sensible (Decisión de 6 de diciembre de 2017, asunto n.º M.8687 - *Prisko/OKD Nastupnicka*, apartado 17) y ejerciendo pues el Ministerio de Finanzas una influencia decisiva sobre las empresas estatales (apartado 27).

Como se puede ver, siempre en el marco de un análisis caso por caso<sup>59</sup>, situaciones tales como la existencia de un cambio de control, la posibilidad de ejercer una influencia

---

<sup>59</sup> Moavero Milanese y Winterstein (2002, p. 18). Sobre los problemas potenciales en materia de competencia de participaciones minoritarias e *interlocking directorates*. En el citado trabajo se refieren algunas de las decisiones de la Comisión a las que he aludido.

decisiva en la dirección de otra compañía y el intercambio de información comercial entre compañías –elementos consustanciales a los ID– son determinantes a la hora de valorar si existe una vulneración de las normativa sobre competencia y por ello tienen que ser analizadas con sumo cuidado para no incurrir en infracciones y sus correspondientes sanciones.

## 4. Conclusiones

One of the major shifts resulting from structural change has been the increased power and influence of the multinationals –more properly called transnacional corporations (TNC’s)–and the networks they set up and operate.

Susan Strange<sup>60</sup>

Para finalizar, procede resaltar una serie de ideas clave para resumir el presente trabajo.

1. Partimos de que las corporaciones –conforme y sujetas a normas de gobierno corporativo– se controlan y gestionan a través de sus consejos de administración y estos a través de sus miembros, los consejeros.
2. Dicho control se concreta en la capacidad para influir en el devenir, vida y proceso de toma de decisiones de las corporaciones.
3. La existencia de consejeros, entrelazados, múltiples o compartidos, *interlocking directorates*, así como –estrechamente vinculadas con los anteriores– de participaciones minoritarias (*minority shareholdings*) y cruzadas (*cross-shareholdings*) crean y dan lugar a redes corporativas entrelazadas y constituyen una herramienta básica para la expansión del poder corporativo. Pero también es cierto que la mera existencia de estas redes se debe a que se construyen a través de los *interlocking directorates*, como vínculos intercorporativos.
4. De este modo, las corporaciones crean y extienden sus redes de élites de poder transnacionales con capacidad de influencia, control y dominios para su propia expansión. Se convierten en verdaderos actores no-estatales dentro del campo de las relaciones internacionales.
5. Así, la utilización de los *interlocking directorates* es clave para lograr la obtención del control sobre otras corporaciones y la influencia en los mercados; primando así el control sobre la propiedad.

<sup>60</sup> Strange (1996, p. 43).

6. Este tipo de entrelazamientos tiene lugar no solo entre corporaciones de diferentes sectores empresariales e industriales, sino que pueden vincular a las mismas con empresas e instituciones públicas, asociaciones profesionales, clubes de élite, grupos de presión o *lobbies*, laboratorios de ideas o *think tanks*, etc.
7. En otro orden cosas, las relaciones entre lo privado y lo público y los entrelazamientos entre diferentes redes pueden implicar o favorecer incluso el fenómeno de las «puertas giratorias» (*revolving doors* o *pantouflage*). Esta situación puede conducir al ejercicio de cierto control e influencia por parte del sector privado sobre el público.
8. Dicho todo lo anterior, las redes corporativas transnacionales formadas por esa malla de entrelazamientos que suponen los *interlocking directorates*, la diplomacia corporativa y el fenómeno de la «puerta giratoria» (*revolving door* o *pantouflage*) configuran una suerte de verdadero universo corporativo en expansión y podrían producir tres tipos de efectos:
  - a) En el plano privado y corporativo, las redes corporativas transnacionales pueden extenderse ilimitadamente y producir efectos perniciosos para la competencia que pueden generarse a través de prácticas colusorias encubiertas, operaciones de concentración de empresas, ayudas de estado, etc.
  - b) La red puede trascender el plano meramente corporativo y penetrar en las diferentes estructuras sociales, políticas y económicas ejerciendo una actividad de influencia sobre los gobiernos y sus políticas públicas a través de la diplomacia corporativa, del *lobbying* o de la pertenencia a clubes de élite, laboratorios de ideas o *think tanks*, etc. La sociedad civil y política aparecería como un inmenso mercado global en el que compiten las corporaciones tratando de incrementar su cuota, su poder y su influencia.
  - c) Desde su condición de actores no estatales que tienen las corporaciones, esta situación podría erosionar las competencias de los actuales estados afectando así a las relaciones internacionales.
9. En consecuencia, las corporaciones deben cuidar en extremo y planificar debidamente la estrategia de implementación de estas prácticas a fin de poder obtener y mantener influencia y control sin vulnerar las normas sobre competencia con los negativos efectos que ello podría acarrear para aquellas.
10. Por otro lado, sería deseable, dentro de la Unión Europea, la existencia de un marco jurídico adecuado para regular fenómeno de los ID que pudiera remediar las deficiencias del actual derecho de la competencia, especialmente, el Reglamento de Concentraciones, artículos 101 y 102 del TFUE.

Evidentemente, las anteriores conclusiones no hacen sino plantear innumerables interrogantes y señalar vías de investigación alternativas como, por ejemplo, si realmente desea



el legislador de la Unión un marco regulatorio adecuado para los ID (Petersen, 2016); la posible afectación efectiva de la competencia por ID existentes entre corporaciones y asociaciones empresariales que funcionan como *lobbies* sectoriales, etc.

## Referencias bibliográficas

- Aguilera, R. (1998). Director Interlocks in comparative perspective: The case of Spain. *European Sociological Review*, 14(4).
- Buch-Hansen, H. (2014). Interlocking directorates and collusion: An empirical análisis. *International Sociology*, 29(3).
- Agúndez, M. A., Martínez-Simancas, J. y Paz Ares, C. (Coord.). (2009). *Cuadernos de Derecho para ingenieros. Gobierno corporativo*. Madrid: La Ley.
- Cárdenas Herrera, J. (2014). *El poder económico mundial. Análisis de interlocking directorates y variedades de capitalismo*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Cazorla González-Serrano, L. (2013). *Presidente Ejecutivo y gobierno corporativo de sociedades cotizadas en España*. Pamplona: Civitas - Thomson Reuter.
- Chu, J. S. G. y Davis, G. F. (2016). Who killed the inner circle? The collapse of the American Corporate Interlock Network. Recuperado de: <<http://webuser.bus.umich.edu>>.
- Davis, G. F. y Chu, J. S. G. (2013). Who killed the inner circle? The collapse of the American corporate interlock network.
- De Andrés, P., Blanco-Alcántara, D. y López de Foronda, Ó. (2014). Los interlocking directorates en España. Evolución, poder y consejeros independientes. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*, 72(1), 83-114.
- Di Donato, F. y Tiscini, R. (2009). Cross ownership and interlocking directorates between Banks and listed firms: an empirical analysis of the effects on debt leverage and cost of debt in Italian case. *Corporate Ownership & Control*, 6(3).
- Fernández Ordóñez, M. Á. (2000). *La competencia*. Madrid: Alianza Editorial.
- Glattfelder, J. B., Vitali S. y Battiston, S. (2011). The network of global corporate control. Recuperado de <[www.arxiv.org](http://www.arxiv.org)>. Cornell University Library, arXiv:1107.5728 v2 [q-fin-GN].
- Heinze, T. (2004). Dynamics in the German system of corporate governance? Empirical findings regarding interlocking directorates. *Economy and Society Volume*, 33(2), 218-238.
- Henisz, W. J. (2014). *Corporate Diplomacy. Building reputations and relationships with external stakeholders*. UK: Greenleaf Publishing Limited.
- Herman, E. S. (1981). *Corporate control, corporate power*. Cambridge University Press.
- Jungmann, C. (2009). [The Dualism of One-Tier and Two-Tier Board Systems in Europe](#). Düsseldorf Law School. Recuperado de <<https://www.disag.unisi.it>>.
- Kissinger, H. (2015). *World Order*. Penguin Books.
- Maassen, G. F. (1999). An International Comparison of Corporate Governance Models. A Study on the Formal Independence and Convergence of One-Tier and Two-

- Tier Corporate Boards of Directors in the United States of America, the United Kingdom and the Netherlands. Amsterdam. *Spencer Stuart Executive Search, Ph.D. Series in General Management*, 31. Rotterdam: School of Management.
- McMillan, J. (2018). *El fin de la Banca. El dinero, el crédito y la Revolución digital*. Taurus.
- Moavero Milanesi, E. y Winterstein, A. (2002). Minority shareholding, interlocking directorships and the EC Competition rules – Recent Commission practice. *Competition Policy Newsletter*, 1
- Mizruchi, M. S. (1996). What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates. *Annual Review Social*.
- Mizruchi, M. S. (2003). *Who controls whom revisited: Managers, Boards of Directors and Corporate governance in large US Firms*. University of Michigan.
- Opello Jr., W. C. y Rosow, S. J. (1999). *The Nation-State a historical introduction to contemporary politics*. (2.ª ed.). Lynne Rienner Publishers.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development. Directorate for financial and enterprise affairs competition committee). (19 de febrero de 2008). *Anti-trust issues involving minority shareholding and interlocking directorates*. Working Party n.º 3 on Co-operation and Enforcement. European Commission.
- Pennings, J. M. (1980). *Interlocking directorates. Origins and consequences of connections among organizations' Boards of Directors*. San Francisco-Washington-London: Jossey-Bass Publishers.
- Petersen, V. (2016). Interlocking directorates in the European Union. An Argument for their restriction. Recuperado de <<http://nrs.harvard.edu/urn-3:HUL.InstRepos:23519868>>.
- Richardson, I. N., Kakadabadse, A. P. y Kakadabadse, N. K. (2011). *Bilderberg people. Elite power and Consensus in World affairs*. London and New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Rothkopf, D. (2012). *Power, Inc. The epic rivalry between Big Business and Government and the Reckoning that lies ahead*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Santos Castroviejo, I. (2013). *La élite del poder económico en España. Un estudio de redes de gobernanza empresarial*. Madrid: Maia Ediciones.
- Sklair, L. (2002). Democracy and the Transnational Capitalist Class. *Annals, AAPSS*, 581.
- Solomon, J. (2013). *Corporate governance and accountability*. John Wiley & Sons.
- Strange, S. (2015). *States and markets*. Bloomsbury.
- Strange, S. (1996). *The retreat of the state. The diffusion of power in the World Economy*. Cambridge University Press.
- Thepot, F., Hugon, F. y Luinaud, M. (2016). Interlocking Directorate and Anticompetitive risks: An enforcement gap in Europe. *Concurrences*, 1.
- Useem, M. (1984). *The Inner Circle. Large corporations and the rise of Business political activity in the U.S. and U.K.* New York-Oxford: Oxford University Press.
- Wright Mills, C. (1957). *La élite del poder* (1.ª ed. en español). México: Fondo de Cultura Económica.
- Vitali, S., Glattfelder, J. B. y Battiston, S. [The network of global corporate control, 2011](https://arxiv.org). Recuperado de <<https://arxiv.org>>. Cornell University.