

# El capital social y su incidencia en la competitividad de las empresas españolas

José Luis Galán González, Cristóbal Casanueva Rocha e Ignacio Castro Abancens

Catedrático de Organización de Empresas, Profesor Titular de la Escuela de Organización de Empresas, y Profesor de Dirección Estratégica, respectivamente. Universidad de Sevilla.

## Fuentes de la competitividad

Pocos términos suscitan tanto interés y en áreas tan diversas como el vocablo “competitividad”, que expresa la capacidad de competir de un sistema, de lograr sus objetivos en una situación de competencia o rivalidad. En un contexto socioeconómico, la competitividad de un país, de una región o de un sector tiene un fundamento microeconómico, en la medida en que depende de la actuación de sus empresas. La competitividad de una empresa es su capacidad para colocar sus productos y servicios en el mercado en condiciones que le permitan obtener un rendimiento elevado, que puede traducirse en un crecimiento de sus ventas, en un aumento de su cuota de mercado o en una rentabilidad superior, o al menos en el potencial y la posibilidad de obtenerla. En el vocabulario de estrategia empresarial se suele hablar más de “ventaja competitiva” que de “competitividad”, reflejando el carácter relativo o comparativo del concepto: una empresa tendrá una ventaja competitiva cuando obtenga un rendimiento o rentabilidad superior a los de sus rivales.

La competitividad de una empresa y su rendimiento superior dependen de un amplio abanico de factores que se pueden agrupar en tres niveles, o fuentes: factores de naturaleza macroeconómica, relacionados con el país o región en que se ubica la firma; variables de carácter sectorial, derivadas de los rasgos del sector en el que la empresa se integra; y factores empresariales, que tienen su origen en la propia compañía. Estas variables pueden ser tanto de carácter estructural, condicionando la competitividad y el rendimiento a largo plazo de las empresas, como coyuntural o transitorio, que explican las fluctuaciones en la rentabilidad a lo largo del tiempo.

Se han realizado numerosos estudios empíricos para determinar la importancia relativa de cada uno de esos tipos de factores o fuentes. Con independencia de la medida de rendimiento utilizada, de las bases de datos empleadas y del ámbito geográfico del análisis, los resul-

tados coinciden en indicar que los factores empresariales tienen una importancia considerablemente superior a las variables sectoriales y macroeconómicas. En definitiva, la competitividad de una empresa, su ventaja competitiva, depende fundamentalmente de recursos y capacidades internos, con determinados atributos específicos, que permiten generar valor para los clientes. Entre esos recursos destacan especialmente los activos intangibles y las capacidades que están arraigadas en complejos procesos y rutinas organizativas.

En los últimos años se ha venido reconociendo que algunos de esos recursos críticos para la ventaja competitiva pueden extenderse más allá de las fronteras de la firma y derivar o estar incrustados en las relaciones que la empresa mantiene con otras organizaciones. No son recursos propios de la empresa, sino recursos *compartidos*, que son causa de rentas relacionales y de ventaja competitiva. Esta fuente de competitividad supone considerar un nivel intermedio o adicional entre la empresa y el sector, el nivel de las *redes empresariales*, que surgen de las relaciones estables que las empresas mantienen y que constituyen formas institucionales para gestionar la interdependencia entre organizaciones. Algunas investigaciones empíricas han comprobado que la pertenencia de las firmas a grupos empresariales (*business groups*) o a *clusters* industriales (grupos de empresas más densamente conectadas entre sí que con otras firmas de la industria) tiene influencia sobre el rendimiento de las compañías individuales y, por tanto, sobre su competitividad. Todos estos estudios y reflexiones ayudan a comprender y reconocer que el contexto social en el que las empresas están arraigadas afecta a su comportamiento y su rendimiento.

La ventaja competitiva ha venido siendo analizada por los diferentes enfoques teóricos, incluso por la más reciente aproximación relacional, desde un punto de vista estático: la ventaja competitiva sostenible deriva de determinados recursos y capacidades que, por sus peculiares

características, permiten obtener un rendimiento superior permanente. Sin embargo, las investigaciones también han demostrado que pocas empresas son capaces de mantener rentabilidades superiores durante intervalos prolongados de tiempo y que estos períodos se han venido acortando en los últimos tiempos. Una razón de esta tendencia puede ser la creciente competencia que caracteriza a un número cada vez mayor de actividades. Los estudiosos de la hipercompetencia sugieren que el rendimiento superior de las empresas no surge de una ventaja competitiva que se alcanza y se mantiene a lo largo del tiempo, sino de la capacidad de concatenar sucesivas ventajas a corto plazo. Esta capacidad dinámica supone la habilidad para reconfigurar la base de recursos y capacidades de la empresa de manera que permita una renovación permanente de la ventaja competitiva. La literatura especializada ha venido señalando que esa capacidad dinámica depende, en gran medida, de las relaciones que la empresa mantiene con otros agentes del entorno, que le permiten aprehender y absorber el conocimiento externo necesario para modificar sus recursos y capacidades.

En definitiva, los recursos compartidos o colectivos, consecuencia de relaciones interorganizativas, pueden estar en el origen de la ventaja competitiva de la empresa, así como en su renovación permanente mediante la reconfiguración de los recursos y capacidades básicos de la empresa.

## Recursos compartidos

La competitividad y el rendimiento de una empresa dependen, pues, no sólo de sus activos internos (tecnología, capital humano, capacidades directivas, etc.), sino también de recursos y capacidades que se han generado a lo largo del tiempo a través de relaciones de cooperación con otras organizaciones. Estos recursos compartidos o colectivos no generan rentas individuales sino relacionales, que no pueden, por tanto, serle atribuidas a una sola empresa, ni ésta apropiárselas en exclusiva, ya que benefician en mayor o menor medida a todos los miembros que conforman una red, una subred o una determinada entidad social, como un consorcio o una alianza estratégica.

El potencial de los recursos compartidos para generar rentas relacionales va a depender de una serie de factores. En primer lugar, de los activos específicos o idiosincrásicos de la relación. Así, cuanto más inviertan las empresas involucradas en la relación en este tipo de activos, mayor será el potencial para obtener rentas relacionales, pero también

más graves serán las consecuencias del comportamiento oportunista de alguno de los socios. En segundo lugar, de las rutinas para compartir conocimiento e información entre las empresas generadas por las relaciones de cooperación, que van a ir conformando un capital intelectual compartido. En tercer lugar, de la posibilidad de poder movilizar las dotaciones de recursos complementarios de los compañeros de la alianza. En cuarto y último lugar, de los mecanismos de control o de gobierno eficaces para minimizar los costes de transacción y, por tanto, aumentar la eficiencia de las actividades de cooperación. En este sentido, son los mecanismos informales, autorreforzados y basados en la confianza mutua los que minimizan los costes de transacción, en contraposición con los mecanismos que tienen que ser reforzados por terceras partes incurriendo en unos mayores costes.

Los recursos compartidos se generan a partir de relaciones de cooperación entre las empresas, siempre y cuando estas relaciones se caractericen por atributos sociales, tales como la confianza, las obligaciones, las expectativas y las normas de reciprocidad; alejándose, por tanto, de los rasgos propios de las relaciones de mercado. ¿En qué medida las relaciones interorganizativas, tales como las alianzas estratégicas u otras formas de cooperación, pueden dotarse de estos atributos sociales?

Las relaciones entre personas o entre organizaciones pueden ser de tres tipos: relaciones de mercado (intercambios de productos y servicios por dinero y trueque), jerárquicas (relaciones de obediencia a la autoridad a cambio de seguridad material y espiritual) y sociales (relaciones caracterizadas por el intercambio de favores y regalos). Estas tres categorías de relaciones están estrechamente entrelazadas y los vínculos entre relaciones económicas y sociales son bastante comunes, de forma que las relaciones de mercado y jerárquicas dan origen a relaciones sociales, y viceversa. Existen evidencias de cómo las relaciones sociales afectan a las relaciones económicas en distintos ámbitos, como la capacidad de emprender, la entrada en nuevos mercados, la búsqueda de socios comerciales o de cooperantes para una alianza, etc. Pero también es cada vez más evidente que unas relaciones económicas repetidas y con éxito entre las empresas acaban generando relaciones de confianza, incluso de amistad, entre las organizaciones y sus miembros.

Tomando el concepto desarrollado en otras disciplinas, la investigación empresarial viene considerando, en los últi-

mos tiempos, que las relaciones con otras organizaciones, caracterizadas por una serie de rasgos específicos, constituyen un activo que las empresas pueden crear y gestionar, denominado *capital social*, que puede ser fuente de competitividad y de rentas superiores.

Esta denominación viene a reconocer que los recursos compartidos, derivados de relaciones con otras organizaciones, constituyen una forma de capital para la empresa, similar al capital físico, humano, tecnológico o financiero. El capital social, al igual que otras formas de capital, constituye un bien duradero, en el cual se va invirtiendo a lo largo del tiempo para incrementarlo y así obtener mayores beneficios. Se trata, además, de un bien apropiable, pues las empresas pueden interiorizar los recursos que poseen otras organizaciones de la red a través de las relaciones. El capital social requiere de un mantenimiento, es decir, las relaciones sociales necesitan de una renovación y reconfirmación continua para no perder su eficacia. El capital social también tiene la característica de la fiabilidad, en la medida en que es posible predecir el servicio o las prestaciones que puede proporcionar su inversión. A diferencia de otras formas de capital, el capital social no puede ser enajenado, pues está conformando por relaciones entre empresas y, por tanto, no puede ser transferido por los beneficiarios sin el consentimiento de los benefactores.

Aunque aún no existe un elevado consenso a la hora de definir o delimitar el concepto de capital social de una empresa, puede ser concebido como la red de relaciones de una organización, la cual le proporciona valor al permitirle el acceso a los recursos que están incrustados en la red. Esta definición recoge los tres elementos básicos del capital social: el conjunto de relaciones o nexos, las características de estas relaciones, y los recursos que poseen otras organizaciones de la red así como los que se generan en las relaciones mismas.

## El origen del capital social: Las relaciones

El origen del capital social de una empresa se halla en las relaciones, es decir, en la red que ha tejido a partir de sus vínculos con otras organizaciones. El uso metafórico del concepto de red en diversas disciplinas remite a la idea de algo complejo y enmarañado, de difícil manejo y visualización. Buena parte de las redes sociales tienen estas características. Por ello, el capital social de cualquier elemento

es un recurso complejo, que presenta muchas dificultades tanto para medirlo como para aprehenderlo. Estas dificultades derivadas de la complejidad de las redes sociales se ven acentuadas porque cada elemento social está incrustado en múltiples redes que también pueden tener vínculos entre ellas.

Una misma red de elementos incluye normalmente numerosas relaciones, que son además de distinta naturaleza: elección, similitud, presencia conjunta, acuerdo, confianza, etc. Así, el capital social de una empresa estará formado por las relaciones socioeconómicas que tenga con su red de clientes, con su red de proveedores, con sus competidores, con las empresas con las que coopera, con las demás que conforman su organización patronal... pero también por las relaciones externas que mantengan sus directivos y empleados, tanto de índole profesional como personal (incluyendo lazos de amistad, de parentesco, de pertenencia a asociaciones, etc.).

Además de esta complejidad de relaciones, hay que considerar que la estructura social se conforma en distintos niveles. Los individuos se unen en grupos (familia, amigos, unidades organizativas) y esos grupos forman nuevos elementos sociales más complejos, como empresas, asociaciones, instituciones locales, etc. Estas nuevas unidades también se pueden agrupar y así, en un formato de cajas anidadas, las unidades sociales se van encajando unas en otras, de forma que para una adecuada comprensión de cualquiera de ellas es preciso observar los niveles inferiores y superiores. El capital social se da en cada uno de estos niveles sociales. Los individuos tendrán un capital social derivado de sus redes personales; un departamento o una familia también pueden poseer y aprovechar ese recurso; una empresa o una asociación tendrán igualmente un conjunto de relaciones que le generarán beneficios; y lo mismo ocurre con una ciudad, una región o un país.

La gestión de esta jungla de relaciones y niveles, en la que está incrustado el recurso "capital social", requiere una ordenación adecuada que ha de comenzar con una primera diferenciación conceptual entre distintos tipos de redes y de formas de capital social.

Por lo que se refiere a los *tipos de redes* en los que una empresa está inmersa, es habitual distinguir entre redes conformadas por empresas de un mismo sector, y en principio competidoras, y redes entre empresas de diferentes sectores, en las que se pueden dar unos comportamientos de más liberalidad o generosidad, y no necesitan tan

claramente de la reciprocidad en los intercambios. Son numerosos los ejemplos tanto de unas (alianzas de empresas constructoras para la realización de obras conjuntas) como de otras (red de empresas subcontratistas de Inditex, que le proporciona eficiencia y flexibilidad en su actividad productiva), y de cómo han permitido aumentar la competitividad de las compañías participantes. También se puede distinguir entre redes empresariales según el nivel de su formalización. Así, algunas se basan en relaciones contractuales donde los términos de los intercambios económicos, informativos o de personal están exhaustivamente acordados y en las que se establecen sanciones explícitas en caso de incumplimiento. Otras redes, por el contrario, están sustentadas en acuerdos informales entre las empresas, se basan en la confianza mutua y, generalmente, en un pasado común. Los intercambios continuos entre empresas que cooperan y compiten a la vez en sistemas productivos locales muestran estos comportamientos; ilustrativos son en España los casos de la cerámica levantina, la piedra natural en Almería, la confección en Galicia, la industria vinícola en La Rioja o la metalmecánica en el País Vasco.

El *capital social* empresarial puede adoptar *dos formas básicas complementarias*: el capital social individual o diferencial (propio de las unidades individuales, sean personas u organizaciones), y el colectivo o integrador (que es el que comparten y aprovechan colectividades, también de personas y organizaciones). En el primer caso se considera que el capital social es un bien privado, una cualidad de los individuos, que refleja las diferencias de capital social entre las empresas que conforman una estructura social. En el segundo caso, se considera el capital social como un bien colectivo que está a la disposición de y beneficia a todos los integrantes de la red; deriva de la construcción de integridad social, y depende de la eficiencia en la coordinación y control de las acciones colectivas. Estos dos tipos de capital social no son contradictorios o alternativos, sino que pueden reforzarse mutuamente, aunque tienen naturalezas diferentes. En un distrito industrial pueden ser claramente diferenciadas ambas categorías de capital social; existen divergencias entre distritos industriales en función de su mayor o menor eficiencia colectiva, pero también existen disparidades entre las empresas de un mismo distrito debido a su mayor capacidad competitiva, derivada tanto de recursos internos como de su habilidad para generar un capital social diferencial superior.

## Las dimensiones del capital social

Como se ha indicado, el capital social tiene una naturaleza multidimensional, que se concreta en las cuatro dimensiones que lo conforman o constituyen: la dimensión cohesión, la dimensión diversidad, la dimensión relacional y la dimensión recursos. Esta desagregación en sus dimensiones más importantes permite entender mejor la incidencia del capital social sobre la competitividad y el rendimiento de las empresas. El carácter multidimensional del capital social proviene de la existencia de fuentes de rentas de distinta naturaleza para las empresas, derivadas de sus relaciones y de su pertenencia a redes.

Las primeras ventajas que una organización puede obtener de sus relaciones provienen de la red en la que se encuentra inmersa. En concreto, esas ventajas van a derivar tanto de la estructura específica (tamaño, densidad, centralización, diversidad) de cada red como, y de manera más importante, de la posición que la empresa ocupe en dicha estructura (centralidad, intermediación). Cuando la empresa está situada en una red densa, en la que existen muchos vínculos entre los elementos, se generan beneficios para el actor pues tendrá un rápido acceso a los recursos que están constantemente moviéndose por la red. Las empresas de cerámica de Villareal (Castellón) conforman una red muy concentrada con diferentes formas de intercambio que les ha permitido la obtención de una posición competitiva mejor que la de otras firmas del sector fuera de esta zona. Estas redes de gran densidad son especialmente apropiadas para la transmisión de información redundante, mediante rutinas bien consolidadas, y constituyen una buena vía para el intercambio de conocimiento tácito entre organizaciones. La pertenencia a redes densas, como defiende Coleman (1988), constituye una fuente de rentas que está relacionada con el grado de cohesión que exista en la red o en una parte de la misma.

Frente a la importancia de la cohesión de la red, Granovetter (1973) puso el énfasis en la diversidad de la red y en las relaciones débiles; redes poco densas donde existen numerosos huecos estructurales que proporcionan a las empresas oportunidades como consecuencia de intermediar en flujos de información nueva y diferente. Burt (1992) propone una nueva concepción del capital social referida a las ventajas que puede tener un elemento cuando sirve de puente o de enlace entre dos partes menos conectadas de dicha red. Este elemento obtendrá ciertos

beneficios de esa posición de intermediario o *broker*, sobre todo si los recursos (información, contactos, vínculos de confianza...) necesariamente han de pasar por él. Se trata de una fuente de ventajas ligada a la diversidad que se puede obtener si se tiene una buena posición en redes de baja densidad.

Independientemente de la estructura de la red o de la subred concreta donde se encuentre el individuo o la empresa, la naturaleza o rasgos que caracterizan a las relaciones también constituyen un aspecto importante del capital social. Si esas relaciones son intensas, si son permanentes en el tiempo, si son mejores (desde un punto de vista cualitativo), si han generado confianza o reputación, harán que el capital social se incremente y que los beneficios que derivan de esas relaciones sean mayores. Los socios de alianzas estratégicas o de acuerdos de cooperación de largo recorrido conocen bien esos beneficios que, en muchos casos, se traducen en procesos de fusión o absorción entre las empresas. Ciertamente, no todos los noviazgos empresariales acaban en boda, pero mientras dura el amor todos lo disfrutan. La dimensión relacional del capital social hace referencia a la calidad de las relaciones de una empresa y, particularmente, está ligada al establecimiento de relaciones de confianza con otras organizaciones.

Por último, el capital social de una empresa o individuo va a depender en gran medida de con quién se relaciona. La dimensión recursos hace referencia a los recursos valiosos que poseen los contactos de la red. Indudablemente hay personas y organizaciones que por sí mismas pueden tener mayor valor o interés para una empresa, debido a los recursos que esos actores poseen, no sólo en términos de cantidad, sino sobre todo en función de su complementariedad y escasez. Las alianzas con este tipo de socios han permitido a muchas empresas españolas mejorar sustancialmente sus capacidades competitivas, como ha sucedido en el sector de la construcción, donde la cooperación entre grandes y medianas constructoras o entre empresas de construcción y de ingeniería ha favorecido la mayor competitividad de nuestras empresas en los mercados internacionales.

Por tanto, el capital social se presenta como un recurso complejo que puede ser comprendido mejor si se tienen en cuenta las distintas dimensiones del mismo: la dimensión cohesión, que provoca ventajas por localizarse en una red densa; la dimensión diversidad, que permite aprove-

char posiciones de intermediación en redes poco densas; la dimensión relacional, que incluye los beneficios de unas mejores relaciones en términos cuantitativos y cualitativos o de confianza; y la dimensión recursos, que permite la obtención de ventajas si se puede acceder a los recursos de la red y movilizarlos.

## El capital social en el sector de la construcción

El sector de la construcción ofrece un marco especialmente idóneo para ilustrar las ideas precedentes, por su importancia para la economía española y por la capacidad competitiva de nuestras empresas en los mercados exteriores. La construcción es una de las actividades más determinantes del crecimiento económico de España; así, en los últimos años, este sector explica más del 25% del crecimiento del PIB de España y está experimentando unas tasas de crecimiento anual que oscilan entre el 3,5% y el 4,5%. Por otro lado, la actividad de la construcción aporta más del 18% al PIB español. Respecto a las operaciones internacionales, las empresas españolas facturan más de 3.000 millones de euros al año en los mercados exteriores, siendo la Unión Europea (67%) y América Latina (26%) sus mercados principales. Además, según la clasificación anual de la revista especializada de construcción *Public Works Financing* (PWF), siete empresas españolas se hallan entre los once líderes mundiales en infraestructuras. Esta capacidad competitiva de las empresas españolas se refleja en sus rendimientos: sus beneficios se incrementan año tras año y su capitalización bursátil se encuentra entre las más elevadas de las empresas constructoras europeas.

Dentro del sector, es posible identificar seis grupos importantes en el ámbito nacional e internacional (véase Cuadro 1). El crecimiento experimentado por estos grupos en los últimos años se debe, por un lado, a las intensas relaciones cooperativas (capital social) que estas empresas han establecido nacional e internacionalmente con otras compañías, tanto del sector como de actividades relacionadas; y, por otro lado, a las ambiciosas estrategias de diversificación que han llevado a su penetración en subsectores de servicios, tales como: servicios urbanos, concesiones de autopistas, *handling* de los aeropuertos, etc.

En su conjunto, el sector de la construcción está muy fragmentado, pero el subsector de la obra pública presenta un grado de concentración elevado, pues los seis grandes

## Cuadro 1. Datos de facturación y adjudicaciones de las empresas principales del sector

Empresas	Facturación (en millones de euros)			Adjudicaciones nacionales (2001-2004)				Adjudicaciones internacionales (1991-2005)			
				Individuales		Uniones temporales de empresas					
	2004	2003	Crecimiento medio (1998-2004)	Número	Millones de euros	Número	Millones de euros	Individuales	Con extranjeras	Con españolas	Posición mundial
ACCIONA	2.874,2	2.789,56	+10,36%	343	3.734,3	140	3.443,4	0	3	10	11º
ACS/DRAGADOS	8.042,5	7.932,5	+33,76%	390	2.646,8	377	9.827,5	2	28	20	1º
FCC	4.631,9	4.474,0	+11,34%	281	2.969,5	351	8.359,1	4	6	14	4º
FERROVIAL	5318,9	3904,5	+21,63%	374	2.255,6	262	4.270,1	6	15	8	3º
OHL	1.621,7	1.497,9	+36,00%	160	1.406,5	145	3.079,8	1	12	3	9º
SACYR	2.516,0	1.939,0	+41,09%	65	1.071,4	107	2.478,6	2	3	11	7º

Fuente: Elaboración propia con datos de las empresas seleccionadas.

grupos constructores mencionados representan un porcentaje muy elevado de la licitación pública española, así como de la internacional. Centrándonos en este subsector, a la hora de acometer las obras públicas las empresas suelen recurrir a diversos mecanismos de cooperación; concretamente, en el mercado nacional, a uniones temporales de empresas (UTES) y a estrechas relaciones de subcontratación; y en el mercado internacional, a consorcios o grupos de exportación, como el de SEOPAN.

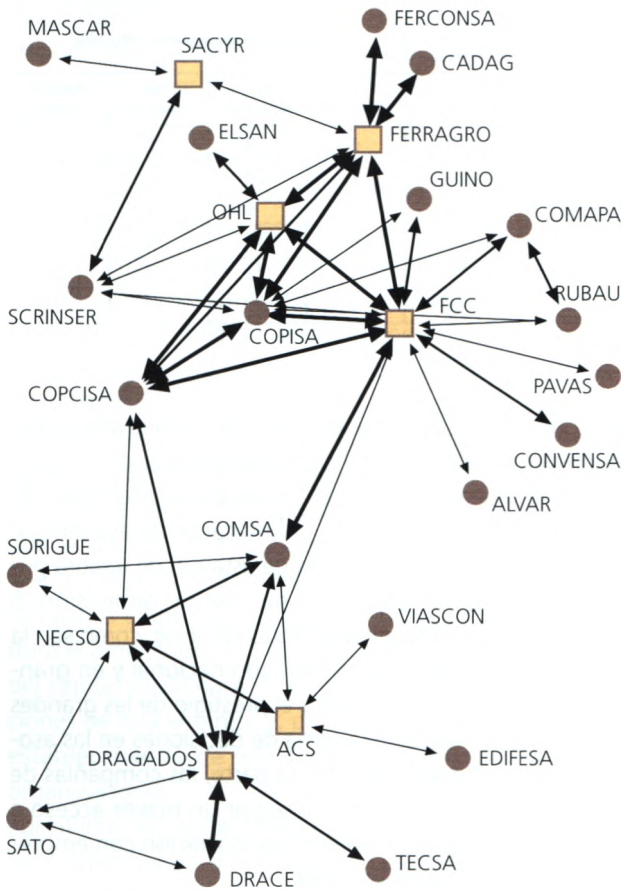
Como indican los datos mostrados en el Cuadro 1, las empresas constructoras españolas utilizan profusamente las relaciones con otras empresas para conseguir adjudicaciones. Esta utilización refleja, en buena medida, las reflexiones previas acerca de la importancia del capital social en la competitividad de las empresas.

En la red de empresas de obras públicas en España que se obtiene a partir de las adjudicaciones obtenidas por las UTES en el período 2001 a 2004, las empresas aprovechan sus relaciones de distintas formas. Aparecen dos subredes muy cohesionadas y con una alta densidad de relaciones, una en torno a OHL, FCC y Ferrovial, y la otra en torno a Acciona-Necso y a ACS y Dragados, de las que se beneficiarán sus miembros para obtener información, acceso a mercados o socios de confianza para actuaciones conjuntas. Por otra parte, algunas constructoras, como Copcisa y Comsa, aprovechan posiciones en las que la estructura de la red es menos densa y hacen de enlace entre los dos grupos importantes de empresas, obteniendo beneficios por esa posición de intermediación e incrementando, por tanto, su capital social. Las rentas obtenidas gracias a estas relaciones serán mayores en la medida en que los contactos entre las empresas sean más frecuentes y se apoyen en la confianza y en una historia

en común, generalmente de éxito (de lo contrario, no se hubiera repetido hasta tal punto la cooperación). El grosor de las líneas del Gráfico 1 muestra la intensidad de los vínculos, que constituye un indicador de esa dimensión relacional. Las conexiones de esta red de la obra pública permiten a empresas de menor dimensión o proyección el acceso a importantes recursos, como son la capacidad de operar en el mercado nacional y en grandes proyectos, la reputación y el prestigio de las grandes firmas, la proximidad a la toma de decisiones en las asociaciones sectoriales, etc. Por su parte, las compañías de mayor dimensión pueden conseguir un mayor acceso a los mercados locales mediante su asociación con empresas radicadas en esos espacios.

Para ilustrar el concepto del capital social internacional, vamos a analizar los proyectos adjudicados a empresas españolas en consorcios de ámbito mundial (véanse Cuadro 1 y Gráfico 2). La observación del Gráfico 2 y los resultados del análisis de redes sociales permiten extraer algunas conclusiones ilustrativas de las ideas acerca del capital social. El grupo ACS, que tras la adquisición de Dragados se ha convertido en el principal grupo español de construcción y en líder mundial de infraestructuras, tiene una posición central en la red internacional, realizando un elevado número de proyectos tanto en el ámbito nacional como en el internacional de manera conjunta con otras empresas. Una estrategia relacional muy similar parece seguir FCC, que se ha adjudicado más proyectos cooperando con otras empresas que individualmente, y ocupa también una posición central en la red internacional. Sacyr representa un caso llamativo, desde el punto de vista nacional e internacional, pues debe gran parte de su competitividad a la gestión de sus frecuentes relaciones. Esta empresa ha sabido

## Gráfico 1. Red de empresas españolas en el subsector de la obra pública en España



ID	Nombre empresa
ACS	ACS
ALVAR	ALVARGONZÁLEZ CONTRATAS
CADAG	CADAGUA
COMAPA	CONSTRUCCIONES MATERIALES Y PAVIMENTOS
COMSA	COMSA EMPRESA CONSTRUCTORA
CONVENSA	CONTRATAS Y VENTAS
COPCISA	CONSTRUCCIONES Y OBRAS PUBLICAS Y CIVILES
COPIISA	CONSTRUCTORA PIRENAICA
DRACE	CONSTRUCCIONES ESPECIALES Y DRAGADOS
DRAGADOS	DRAGADOS OBRAS Y PROYECTOS
EDIFESA	EDIFICACIONES FERRANDO
ELSAN	ELSANPACSA
FCC	FCC
FERCONSA	FERROVIAL CONSERVACIÓN
FERRAGRO	FERROVIAL AGROMAN
GUINO	AGRUPACIÓN GUINOVART OBRAS
MASCAR	MELCHOR MASCARO
NECSO	NECSO ENTRECANALES CUBIERTAS
OHL	OBRASCÓN HUARTE LAÍN
PAVAS	PAVASAL EMPRESA CONSTRUCTORA
RUBAU	CONSTRUCCIONES RUBAU
SACYR	SACYR
SATO	S.A. TRABAJOS Y OBRAS
SORIGUE	SORIGUE
SCRINSER	SCRINSER
TECSA	TECSA EMPRESA CONSTRUCTORA
VIASCON	VÍAS Y CONSTRUCCIONES

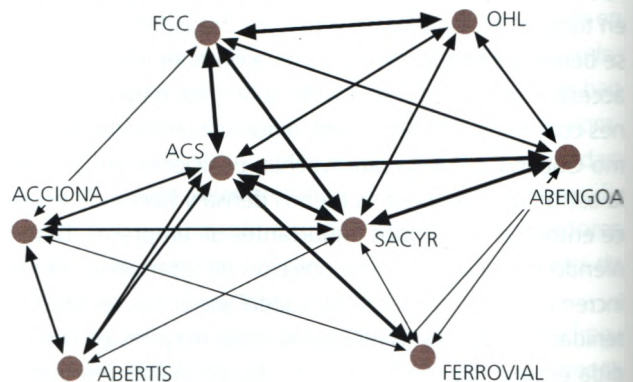
Con el objetivo de poder visualizar mejor la red de constructores se ha aplicado un criterio relacional, seleccionando a las empresas que hubiesen participado al menos en 10 Uniones Temporales de Empresas (UTEs) con alguna de las siete principales compañías del sector (representadas con un rectángulo en el gráfico).

Fuente: Elaboración propia.

gestionar adecuadamente las distintas dimensiones del capital social, obteniendo rentas relacionales derivadas de su posición en densas subredes; de la intermediación que realiza entre OHL y Acciona, o entre Ferrovial y FCC; de mantener relaciones con todas las grandes empresas, y de caracterizarse estas relaciones por la repetición o frecuencia, lo cual es un indicador de confianza. Por último, la segunda constructora del país, Ferrovial, prefiere salir al exterior aliándose con empresas extranjeras o de manera individual.

Esta diversidad de comportamientos muestra la variedad estratégica de las empresas cuando gestionan un recurso como el capital social. Los comentarios precedentes ponen de manifiesto que las grandes constructoras españo-

## Gráfico 2. La red de las empresas españolas a nivel internacional



Fuente: Elaboración propia.

las han disfrutado de un capital social colectivo, derivado de actuaciones que han beneficiado al conjunto de empresas constructoras españolas, y han desarrollado de forma diferencial un capital social individual. Ambos tipos de capital social han contribuido, junto con otros recursos internos y determinados factores sectoriales, a potenciar la competitividad de las empresas constructoras españolas en el mercado nacional e internacional.

## Orientación bibliográfica

Burt, R. S. (1992): *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge.

Coleman, J. S. (1988): "Social Capital in the Creation of Human Capital", en *American Journal of Sociology*, vol. 94, Supplement Organizations and Institutions, págs. 95-120.

Dyer, J. H. y H. Singh (1998): "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", en *Academy of Management Review*, vol. 23, nº 4, págs. 660-679.

Granovetter, M. S. (1973): "The Strength of Weak Ties", en *American Journal of Sociology*, vol. 78, nº 6, mayo, págs. 1.360-1.380.

Gulati, R. (1998): "Alliances and Networks", en *Strategic Management Journal*, vol. 19, nº 4, págs. 293-317.