

Revista Iberoamericana de ECONOMÍA, GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

<https://doi.org/10.59650/JSRE2197>

Número 11 – Junio 2026

<https://doi.org/10.59650/QWDN4082>

<http://osunajournals.com>



WANCEULEN
Journals



Revistas Iberoamericanas
Osuna Journals

©Copyright: Los autores

©Copyright: De la presente Edición, Año 2026 WANCEULEN EDITORIAL

Título: REVISTA IBEROAMERICANA DE ECONOMÍA, GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Editorial: WANCEULEN EDITORIAL

Publicación cuatrimestral.

Número 11 – Junio 2026

Disponible en Internet: <http://osunajournals.com>

ISSN: 2794-0691

WANCEULEN S.L.

www.wanceuleneditorial.com y www.wanceulen.com

info@wanceuleneditorial.com

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir, almacenar en sistemas de recuperación de la información y transmitir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado (electrónico, mecánico, fotocopia, impresión, grabación, etc.), sin el permiso de los titulares de los derechos de propiedad intelectual. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita utilizar algún fragmento de esta obra.



WANCEULEN
Journals



Revistas Iberoamericanas
Osuna Journals

DIRECTORES

Antonio Luís Leal Rodríguez. Universidad de Sevilla.

Carlos Chavarría Ortiz. E.U. Osuna, Universidad de Sevilla.

Jesús Heredia Carroza. Universidad de Sevilla

Olga Cremades de Molina. E.U. Osuna, Universidad de Sevilla.

COMITÉ CIENTÍFICO

Antonio Leal Millán. Universidad de Sevilla.

Antonio Montaña Valle. Consejero Delegado Q Sostenible.

Antonio Navarro García. Universidad de Sevilla.

Cristóbal Casanueva Rocha. Universidad de Sevilla.

Francisco Ganga Contreras. Universidad de Tarapacá. Chile.

Francisco Javier Caro González. Universidad de Sevilla.

Helena Isabel Barroso Saraiva. Instituto Politécnico da Guarda.

Luis Fernando Aguado Quintero Pontificia Universidad Javeriana Cali, Colombia.

María José Carvalho de Souza Domingues. Universidad Regional de Blumenau, Santa Catarina. Brasil.

Milagros Martín López. Universidad de Sevilla.

Ovidiu Stoica. Universitatea Alexandru Ioan Cuza din Iasi, Rumanía.

Rocío de la Fuente Martín. E.U. Osuna, Universidad de Sevilla.

Wendolin Suárez Amaya. Universidad de Zulia. LUZ. Venezuela.



WANCEULEN
Journals



Revistas Iberoamericanas
Osuna Journals

ÍNDICE

Ejecución de Proyectos Emprendedores Desarrollados por Egresados de Negocios de una Universidad al Suroeste de República Dominicana 5-25

<https://doi.org/10.59650/OVDJ4922>

Ruddy Medina-Calderón

Jhanfri Darinel Félix-Gómez

Convergencia regional y disparidades estructurales en Italia y España: un análisis comparado de Puglia-Lombardía y Andalucía-Cataluña 26-59

<https://doi.org/10.59650/OVEX2316>

José Antonio Novembre

Análisis jurídico-procesal de los procedimientos de competencia desleal: el caso booking y la actuación de los órganos competentes en materia de defensa de la competencia..... 60-139

<https://doi.org/10.59650/HWSJ9565>

Gonzalo Janer Mata

La Superliga y la ruptura del equilibrio competitivo. Un análisis de los derechos televisivos en el fútbol europeo 140-160

<https://doi.org/10.59650/XBNZ3969>

Roberto Fernández Hermida



WANCEULEN
Journals



Revistas Iberoamericanas
Osuna Journals

Ejecución de Proyectos Emprendedores Desarrollados por Egresados de Negocios de una Universidad al Suroeste de República Dominicana

Execution of Entrepreneurial Projects Developed
by Business Graduates from a University in the
Southwestern Region of the Dominican Republic

Ruddy Medina-Calderón

<https://orcid.org/0000-0002-3126-4389> - Universidad de Sevilla

Universidad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA)

rudmedcal@us.es

Jhanfri Darinel Félix-Gómez

<https://orcid.org/0000-0001-7372-5377> -

Universidad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA)

jfeliz105@ucateba.edu.do

Resumen

El emprendimiento es el acto humano en la que un individuo contribuye con la generación de ofertas en función de las demandas subjetivas del mercado a partir de las condiciones competitivas del contexto. Por esta razón, las Instituciones de Educación Superior (IES) fomentan desde las aulas la ejecución de propuestas estudiantiles ligadas al ámbito empresarial, una metodología estratégica de extensión y vinculación universidad-empresa-sociedad una alternativa emergente para la producción de bienes de valor. La presente investigación evalúa las condiciones de implementación de proyectos de emprendimiento desarrollados por egresados de la Escuela de Negocios de una universidad al suroeste de la República Dominicana como modalidad de trabajo de grado. A partir de un diseño transversal y un enfoque mixto, se realizaron encuestas a 35 grupos de egresados con el objetivo de verificar las condiciones de aplicabilidad de las propuestas en entornos regionales; a su vez se aplicó un análisis univariado a los datos que permitiera generar un alcance descriptivo de los patrones de comportamiento más relevantes. Los hallazgos revelaron que el 40% de los proyectos fueron desarrollados por egresados de la carrera de Administración de Em-

presas; asimismo, el 31% de los proyectos desarrollados está en condición no ejecución, subrayando la necesidad de una planificación estratégica en el desarrollo de proyectos emprendedores en contextos regionales.

Palabras clave: Proyecto de emprendimiento; Innovación estudiantil; Trabajo de Grado; Egresados.

Abstract

Entrepreneurship is the human act through which an individual contributes to the generation of market offerings based on the subjective demands of consumers and the competitive conditions of the context. For this reason, Higher Education Institutions (HEIs) promote from the classroom the development of student initiatives linked to the business sector—a strategic methodology of outreach and university–industry–society engagement that serves as an emerging alternative for the production of value-added goods. The present study evaluates the conditions for implementing entrepreneurial projects developed by graduates of the School of Business at a university located in the southwestern region of the Dominican Republic, as a modality of undergraduate thesis work. Using a cross-sectional design and a mixed-methods approach, surveys were conducted with 35 groups of graduates in order to assess the applicability of their project proposals in regional contexts. Additionally, a univariate analysis was applied to the data to produce a descriptive overview of the most relevant behavioral patterns. The findings revealed that 40% of the projects were developed by graduates of the Business Administration program. Likewise, 31% of the projects were found to be in a non-execution state, highlighting the need for strategic planning in the development of entrepreneurial projects within regional contexts.

Keywords: Entrepreneurial Project; Student Innovation; Undergraduate Thesis; Graduates.

INTRODUCCIÓN

El término “emprender” proviene del latín *inprendere* formado a través de la unión del prefijo “in” que significa hacia dentro con el verbo *prendere* que hace referencia a tomar. En tal sentido, el emprendimiento es respuesta o resultado emergente para que la sociedad pueda enfrentar épocas de crisis, incertidumbre, cambio o transformación. Etimológicamente emprender significa asumir una tarea basada en la detección de necesidades y planificación de nuevas alternativas, ofertas y/o soluciones a demandas (Saavedra García, 2020). Algunos teóricos postulan que el concepto emprendimiento hace referencia a la condición de desarrollar iniciativas a partir de ideas innovadoras en un entorno determinado (Lupiañez et al., 2014) con miras a la generación de valor social según las propias clasificaciones. Las motivaciones y/o condiciones fundamentales del

quehacer emprendedor varían en función de la subjetividad del emprendedor, así como de las características del contexto, Pacheco-Ruiz et al. (2022).

La innovación empresarial busca impactar de forma positiva en la sociedad, constituyéndose como una actividad fundamental (Querejazu Vidovic, 2020), cuyo abordaje científico contribuye con una comprensión más holística e integral de la sociedad. Por tanto, en el ámbito académico emprender es el acto humano a través del que se generan alternativas para la producción de bienes y servicios en función de demandas subjetivas de individuos (Almendariz, 2021) y/o agentes demandantes del mercado.

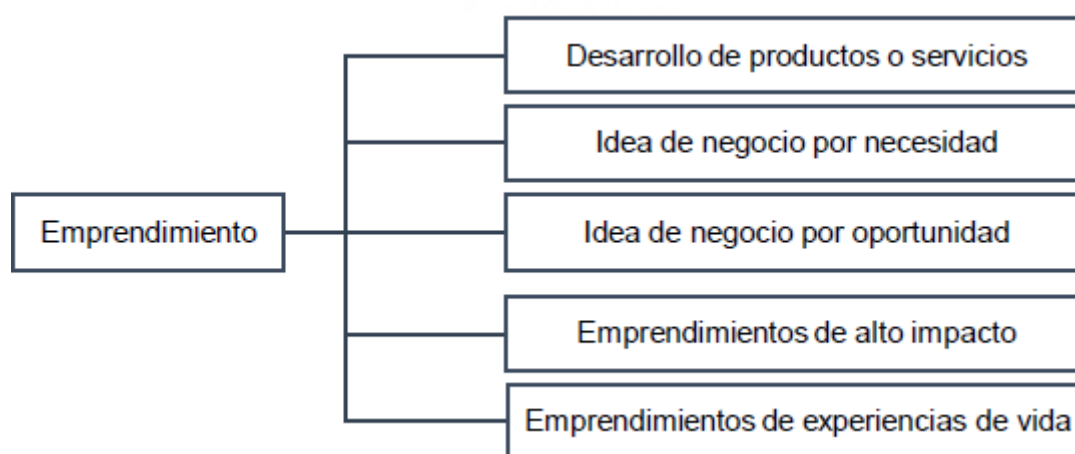


Figura 1. Tipos de emprendimiento

Nota. Tomado de Pacheco-Ruiz et al. (2022) citando a Cantón et al (2014)

El período clásico en torno a la comprensión del comportamiento emprendedor es el siglo XX (Aguilera et al., 2021). En este lapso aparece la primera edición del tratado de economía *La Acción Humana* de Ludwig von Mises (1949), quién estableció que el emprendedor posee la capacidad de anticipar demandas futuras en el mercado. En ese tenor, Hayek (1948) postula que aquel que emprende es el sujeto que utiliza su conocimiento para tomar decisiones de índole económica en función de las condiciones y necesidades del contexto. En este período, se establecen directrices que describen el emprendimiento fundamentalmente como aquel individuo dotado de intenciones e interés subjetivo y que, al mismo tiempo, es un proceso impulsado por la motivación individual con el fin de alcanzar metas específicas (McClelland, 1961), a través de la percepción de oportunidades y la factibilidad (Shapero y Sokol, 1982; Ajzen, 1991), alimentada por competencias y habilidades desarrolladas para transformar ideas en realidades empresariales (Gibb, 1988; Varela, 2008), en un entorno social y cultural que moldea y define las posibilidades de éxito (Davidsson, 1995) tal como las

Instituciones de Educación Superior (IES), promotoras del comportamiento emprendedor en el ecosistema universitario.

La Teoría del Comportamiento Planificado (Krueger et al., 2000) establece que las acciones del sujeto están precedidas por la motivación para actuar de una manera determinada en función del contexto y/o ecosistema motivador (Osorio y Londoño Roldán, 2015). Por tanto, por ser agentes de cambio, motivación y fomento de valores, las IES desempeñan un papel vital producto del intercambio interpersonal generado en su ecosistema. La innovación como actividad humana y social implica una cultura de promoción impulsada por actores clave en la dentro de los que se resaltan instituciones públicas y privadas, organizaciones no gubernamentales e instituciones educativas (Pacheco-Ruiz et al, 2022). El emprendedor es fundamental en todo proceso productivo puesto que es el ente vital generador de iniciativas innovadoras que contribuyen con el mejoramiento de la economía (Gonzáles Casanova et al., 2022), así como al fortalecimiento de las dinámicas de transacción interpersonal (Parga-Montoya y Silva-Olvera, 2020).

Existen dos ejemplos paradigmáticos reveladores del éxito de esta metodología áulica: *Stanford Technology Ventures Program* (STVP) y el *Center for Entrepreneurial Studies* (CES), ambos programas impulsados por la Universidad de Stanford. Esta estrategia generadora de ideas innovadoras contribuye con el desarrollo del ecosistema de Silicon Valley y la sinergia integral entre universidad-empresa-sociedad. Estos programas de vinculación con el medio fomentan la creatividad social, la disrupción empresarial y la innovación en el contexto universitario; al mismo tiempo, brindan los mecanismos que permitan transformar ideas innovadoras en Startup emergentes con acceso a financiamiento, así como estrategias para enfrentar los desafíos del mercado global (Jiménez-López, et al., 2023). Como resultado generado a raíz de esta estrategia metodológica, egresados de Stanford han fundado empresas emergentes como Google, Hewlett-Packard, y Sun Microsystems, propiciadoras del desarrollo humano a través de la generación de empleos y riquezas, al mismo tiempo, inspiradoras de grandes transformaciones en sectores de la economía global, permitiendo que la sociedad en general se beneficie de los productos y servicios revolucionarios que emergen de este ecosistema de innovación estudiantil (Barron y Ruiz, 2021).

El contexto latinoamericano ha sido objeto de múltiples estudios respecto al emprendimiento universitario como fenómeno generador de impacto socio-económico. Sin embargo, es evidente que los enfoques investigativos que bus-

can comprender la actividad emprendedora universitaria desde su aplicación y proceso de ejecución son escasos. Se ha observado que la tendencia de los estudios académicos intenta realizar un acercamiento exclusivamente exploratorio y, por demás, cualitativo, centrado en la comprensión de la cultura emprendedora, así como las motivaciones fundamentales que llevan al estudiante latinoamericano a generar iniciativas. De igual manera, es evidente la carencia de ecosistemas universitarios generados de interacciones entre estudiantes universitarios (Marín Cardona y Cuartas Torres, 2022).

Ubicada al suroeste de la República Dominicana, la Universidad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA) establece que el emprendimiento universitario es una metodología estratégica que en el contexto de la Región Enriquillo, contribuye con la disminución de las condiciones de pobreza y desempleo latentes en la que, según datos del SIUBEN (2018), el 48.5% de la Población Económicamente Activa (PEA) se encuentra en condición de inactividad laboral y con una limitada producción de bienes de servicio. Esta realidad histórica de limitado desarrollo socioeconómico ha posibilitado que desde 2020 el Estado Dominicano junto al sector empresarial desarrolle planes y proyectos para la explotación y expansión turística de la región (CEPAL, 2016).

A raíz de un proceso de verificación y acercamiento preliminar a los grupos de egresados de la Escuela de Negocios que realizaron proyectos de emprendimiento durante el período 2018-2023 como modalidad de trabajo de grado, se pudo apreciar que una proporción significativa de estas iniciativas innovadoras pudieran no estar impactando de forma directa en el entorno de la Región Enriquillo producto de su condición de no ejecución. Planteado este problema nos preguntamos ¿Cuál es la condición de ejecución de los proyectos emprendedores desarrollado por egresados de la Escuela de Negocios que elaboraron proyectos de emprendimiento como modalidad de trabajo de grado durante el período 2018-2023? Para responder a esta cuestión se procedió a realizar una evaluación sistemática de estas iniciativas estudiantiles que permitió hacer un abordaje integral.

En atención a lo antes planteado, el presente este artículo titulado Ejecución de Proyectos Emprendedores Desarrollados por Egresados de Negocios de una Universidad al Suroeste de República Dominicana tiene como objetivo evaluar las condiciones de ejecución de los proyectos emprendedores desarrollados por egresados de Negocios de una universidad al suroeste de República Dominicana, específicamente en el espacio territorial de la Región Enriquillo. Para esto se realizó una caracterización los proyectos de emprendimiento, se deter-

minó la condición actual, se identificaron los factores y condiciones determinantes propias de su proceso de implementación y se especificaron los factores que incidieron en la no ejecución y/o clausura de algunas de estas iniciativas en el contexto de la UCATEBA.

Este proyecto de investigación se realiza a partir de la falta de informaciones, puesto que durante un proceso de búsqueda de datos científicos se evidenció la inexistencia de estudios cuyo alcance procure comprender las bases de aplicación del emprendimiento. Por tal razón, a raíz de los resultados se pretende desarrollar estrategias metodológicas que permitan la aplicación de un paradigma basado en la sostenibilidad contextual. En el contexto latinoamericano este enfoque representa una gran oportunidad estratégica ya que contribuiría con el desarrollo de iniciativas en ecosistemas universitarios (Santiago 2023) basadas en las propias condiciones socioculturales del contexto. Este nuevo enfoque brinda la oportunidad de transferir soluciones reales a las demandas subjetivas de los agentes del mercado en un contexto de complejización social (Cabrera Soto y Souto Anido, 2023) y vulnerabilidad en entornos (Aguilera-Castro et al., 2022).

En el contexto específico de la UCATEBA esta estrategia busca propiciar el intercambio de experiencias innovadoras, aplicadas a la realidad del entorno (UCATEBA, 2020); al mismo tiempo que eleva la calidad de vida de los suroestanos. Esta promoción del desarrollo de proyectos desde las aulas favorece una sinergia integral entre la universidad y los gestores empresariales en procura de impulsar entornos más innovadores que promuevan una mejora de la calidad de vida (Mendoza Quispe, 2024) a través de la diversificación de la oferta productiva.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Se aplicaron técnicas que posibilitaron un alcance descriptivo del fenómeno objeto de estudio. Hernández-Sampieri et al. (2018) establecen que los estudios descriptivos propician una articulación metodológica cuyo propósito es la generación de información científica por medio de la descripción de fenómenos a través de un proceso de búsqueda y categorización de informaciones. Fue utilizado el enfoque Mixto el cual, según Cadena-Iñiguez (2017), permite establecer patrones estructurados al mismo tiempo en que categoriza informaciones generadas a partir de las experiencias de los sujetos. Este enfoque permitió evaluar y categorizar cualidades específicas de cada proyecto, así como

definir patrones estadísticos respecto a los factores intervinientes y a su condición de ejecución.

Fue adoptado un diseño metodológico no experimental-transversal, por tanto, los datos recolectados fueron recogidos *in situ* sin procedimientos de manipulación y/o control experimental, sino durante un lapso establecido (Creswell, 2014). Se aplicó la técnica Encuesta (Moya et al., 2022) que permitió establecer un mecanismo planificado para recoger datos estructurados. La recogida de datos se realizó en una población compuesta por 49 grupos de egresados de las licenciaturas en Administración de Empresas, Contabilidad, Hotelería y Turismo y Mercadeo que realizaron proyectos como modalidad de Trabajo de Grado para optar por su titulación de licenciados durante el período 2018-2023. El instrumento fue aplicado a una muestra aleatoria simple de 35 elementos, equivalente al 71.42% del total de grupos, la cual contó con un nivel de confianza del 91.04% y un margen de error del 8.96%, según establece (López, 2024). La recogida de datos fue realizada aplicando un cuestionario online, validado a través del procedimiento Juicio de Expertos en el que 5 expertos en el área emitieron constancia validando que los ítems del instrumento cumplieran con los criterios de suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, a partir de lo establecido por Galicia Alarcón et al. (2017).

Tabla 1. Población, Muestra y Porcentaje (%)

	Población	Muestra	Porcentaje (%)
Egresados de los programas: Administración de Empresas, Contabilidad, Hotelería y Turismo y Mercadeo que realizaron un Proyecto de Emprendimiento como modalidad de Trabajo de Grado para optar por su titulación de licenciados durante el período 2018-2023.	49	35	71.42%

Nota. Elaboración a partir de datos del Departamento de Investigación y Departamento de Biblioteca de la UCATEBA.

El análisis de los datos e informaciones obtenidas se realizó utilizando la estrategia estadística univariada (Guerrero y Melo, 2008) en la que se llevó a cabo un análisis individual de los datos en función de su agrupación en torno a cada variable, utilizando estadísticos descriptivos (Rendón Macías et al., 2016). A las variables de estudio: ubicación y condición de los proyectos se les calcularon las medidas de tendencia central (Rodríguez Alveal et al., 2016). La totalidad de los datos recolectados fueron presentados utilizando histogramas, gráficos circulares y tablas de frecuencia (Field, 2018; a estos se les aplicaron técnicas de análisis de contenido y análisis estadístico (Krippendorff, 2019), las cuales contribuyeron con la generación de los resultados que fueron analizados, discu-

tidos y que, a su vez, generaron las conclusiones a las que arribó la presente investigación.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Caracterización de los proyectos

Los resultados presentados a continuación (Figura 2) muestran la proporción de grupos que formularon proyectos de emprendimiento durante el período 2018-2023 organizados en función de sus carreras. A partir de estos datos se evidencia que el 41% de los proyectos emprendedores fueron formulados por egresados de la carrera de Administración de Empresas, el 31% por egresados de la carrera de Mercadeo y el 14% por egresados de las carreras de Contabilidad y Hotelería y Turismo respectivamente.

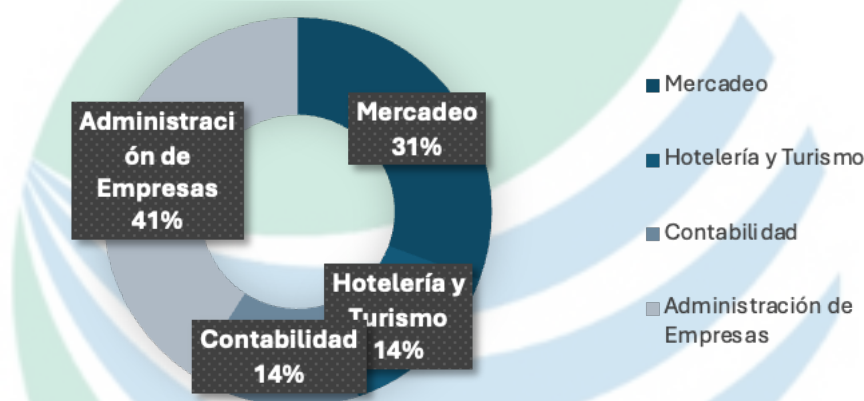
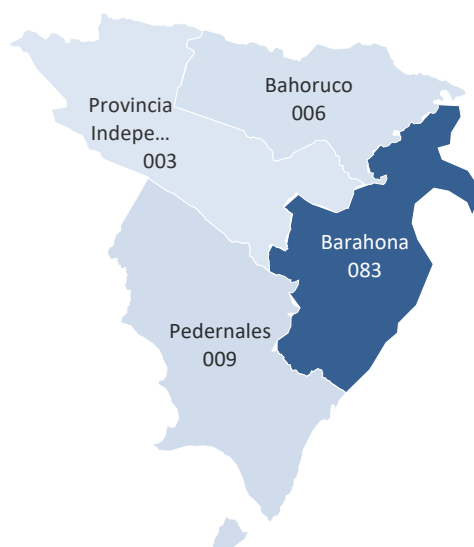


Figura 2. Proporción de grupos organizados por carreras

Nota.: Datos obtenidos a partir de los Registro de Trabajos de Grado del Departamento de Investigación, UCATEBA (2018-2023).

Se establece que la mayor frecuencia respecto a la formulación de propuestas innovadoras en el contexto universitario guarda relación con aquellas ligadas a la gestión y a la creatividad, tal como la Administración de Empresas y el Mercadeo, no así aquellas con un campo de acción ligadas al ámbito operativo y a los servicios como es la Hotelería y Turismo y la Contabilidad. Se destaca que los datos muestran que en el contexto universitario la promoción del emprendimiento por medio de la docencia, las capacitaciones y la vinculación a través de incubadoras de proyectos, como estrategia clave para la generación de empleo, la disminución de la desigualdad y el desarrollo humano (García-Hernández, 2020).



Con tecnología de Bing
© Microsoft, OpenStreetMap

Figura 3. Entornos geográficos en los que son dirigidos los proyectos de emprendimiento

Nota. Datos obtenidos a partir del cuestionario estructurado aplicado a egresados de la Escuela de Negocios de la UCATEBA que realizaron proyectos de emprendimiento durante el período 2018-2023.

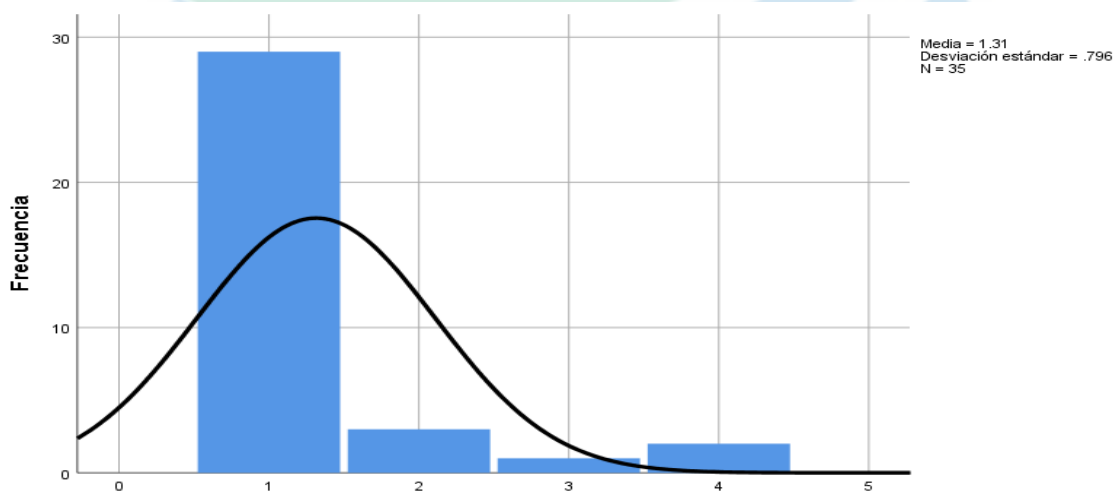


Figura 4. Medidas de Tendencia Central: entornos geográficos a los que son dirigidos los proyectos

Nota. Datos obtenidos a partir del cuestionario estructurado aplicado a egresados de la Escuela de Negocios de la UCATEBA que realizaron proyectos de emprendimiento durante el período 2018-2023.

En las Figuras 3 y 4 se presenta la proporción de proyectos de emprendimiento en el marco del contexto geográfico de la Región Enriquillo, así como la tendencia de entornos en función de los referidos proyectos. Los datos muestran que el 82.86% de estas iniciativas emprendedoras han sido pensadas para

impactar de forma directa a la provincia de Barahona, el 8.57% estableció que su iniciativa ha sido pensada para impactar directamente a la provincia de Pternales, el 5.71% manifestó que su proyecto emprendedor ha sido desarrollado con miras a ser aplicado en la provincia Bahoruco y el 2.86% busca impactar en la provincia Independencia. En tal sentido, se muestra que la mayor frecuencia de iniciativas es desarrollada con el objetivo de ser ejecutadas en el contexto específico de Barahona, incluso superando de forma significativa el promedio de cada provincia. En tal sentido, la provincia Barahona, por sus condiciones socioeconómicas y geográficas posee la actividad económica más significativa de la región, cuyos clústeres con mayores potencialidades son aquellos ligados al ámbito de la generación de insumos, la generación de bienes intermedios, los servicios de apoyo y los bienes finales, siendo los más estratégicos los vinculados al ámbito agrícola, los servicios logísticos, los servicios turísticos, la minería, los servicios de salud y la agroindustria (MEPyD, 2018).

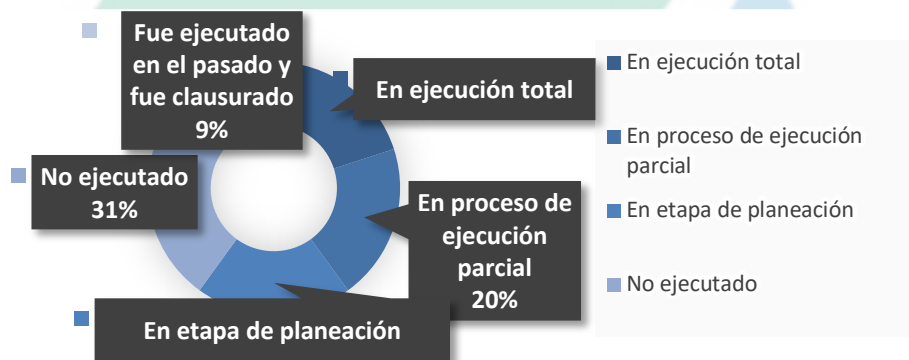


Figura 5. Condición actual de los proyectos de emprendimiento

Nota. Datos obtenidos a partir del cuestionario estructurado aplicado a egresados de la Escuela de Negocios de la UCATEBA que realizaron proyectos de emprendimiento durante el período 2018-2023.

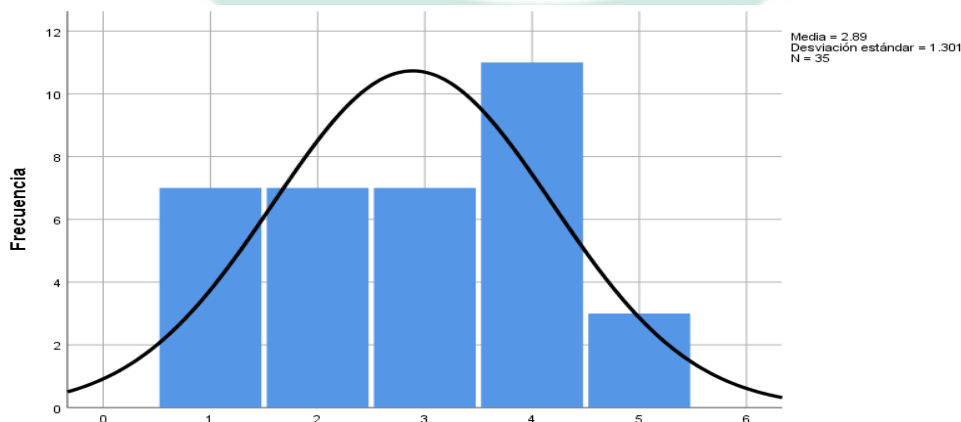


Figura 6. Medidas de Tendencia Central: Condición actual de los proyectos de emprendimiento

Nota. Datos obtenidos a partir del cuestionario estructurado aplicado a egresados de la Escuela de Negocios de la UCATEBA que realizaron proyectos de emprendimiento durante el período 2018-2023.

Los datos presentados en las Figuras 5 y 6 muestran la proporción de proyectos en función de su condición actual. Se evidencia que el 31% de los proyectos emprendedores desarrollados durante el período de estudio está en condición de “No ejecutado”, el 20% de forma simultánea está “En etapa de planeación”, “En proceso de ejecución parcial” y en “Ejecución total”. Por su parte, el 20% afirmó que el proyecto “Fue ejecutado en el pasado y clausurado”. Estos datos establecen que un promedio de 2 de cada 10 proyectos emprendedores desarrollados por estudiantes no es ejecutado durante un período que va de 1 a 8 años; en sentido contrario, 3 de cada 10 proyectos no son ejecutados durante dicho período y, en algunos casos, 1 es ejecutados en el pasado y clausurados. Es decir, la tendencia más significativa de estas iniciativas no es ejecutada una vez presentadas y defendidas como trabajo de grado.

Los grupos de proyectos que seleccionaron las opciones “Etapa de planeación”, “En proceso de ejecución parcial” y/o en “Ejecución total” pasaron a la siguiente fase del estudio en la que se les pidió estimar la etapa actual en la que se encuentra su iniciativa emprendedora. En tal sentido, los resultados que presentan la escala exacta de desarrollo se muestran en la Figura 7 según valores estimativos de Escala de Likert. En sentido contrario, aquellos proyectos en condición de “No ejecutado” y/o “Ejecutado y clausurado en el pasado” avanzaron hacia la última parte del estudio (Tabla 3).

Tabla 2. Medidas de Tendencia Central

		Ubicación	Condición actual
N	Válido	35	35
	Perdidos	0	0
Media		1.31	2.89
Mediana		1.00	3.00
Moda		1	4
Desviación		.796	1.301
Varianza		.634	1.692
Rango		3	4
Mínimo		1	1
Máximo		4	5

Nota. Datos obtenidos a partir del cuestionario estructurado aplicado a egresados de la Escuela de Negocios de la UCATEBA que realizaron proyectos de emprendimiento durante el período 2018-2023. Estadísticos calculados con IBM-SPSS.

A partir de la variable geográfica, a continuación, se presenta un análisis de los datos a partir de las medidas de tendencia central: La media cuyo valor es de 1.31 sugiere que la mayor proporción de las iniciativas de proyectos se con-

centran en la provincia Barahona. En este sentido, la Mediana con valor de 1.00 confirma que el valor central de la distribución está en la provincia de Barahona. La moda de 1 muestra que Barahona es el lugar más común para el desarrollo de proyectos e iniciativas estudiantiles en el ámbito de la innovación empresarial. La desviación estándar cuyo valor es 0.796 indica que los datos están relativamente agrupados alrededor de la media. Por su parte, la varianza con valor de 0.634 refuerza la baja dispersión en la distribución geográfica de los proyectos. Por último, el valor de rango en 3 refleja la diferencia entre la provincia con mayor valor: Barahona y la de menor impacto geográfico: Independencia.

En lo referido a la condición actual de los proyectos, las medidas de tendencia central calculadas presentan los siguientes datos: En lo referido a la Media con un valor de 1.31 se establece que es baja, lo que indica que la mayoría de los proyectos están en las primeras etapas o no han sido ejecutados. Por su parte, la mediana con valor de 1.00 confirma que el valor central de la distribución se encuentra en el rango de proyectos "no ejecutados". La Moda con valor en 1 que sugiere que la mayoría de los proyectos están clasificados como "no ejecutados". En este sentido, la desviación estándar con valor de 0.796 indica que hay una dispersión relativamente baja respecto a la media, con la mayoría de los datos agrupados alrededor de los proyectos "no ejecutados". Por último, el valor de varianza: 0.634, refuerza la baja dispersión de los datos.

CONDICIÓN ACTUAL DE LOS PROYECTOS EMPRENDEDORES: RETOS MÁS SIGNIFICATIVOS.

Valores de la Escala de Likert

1: Muy por debajo de lo planeado | 2: Por debajo de lo planeado | 3: Alcanzando lo planeado | 4: Superando lo planeado | 5: Muy por encima de lo planeado

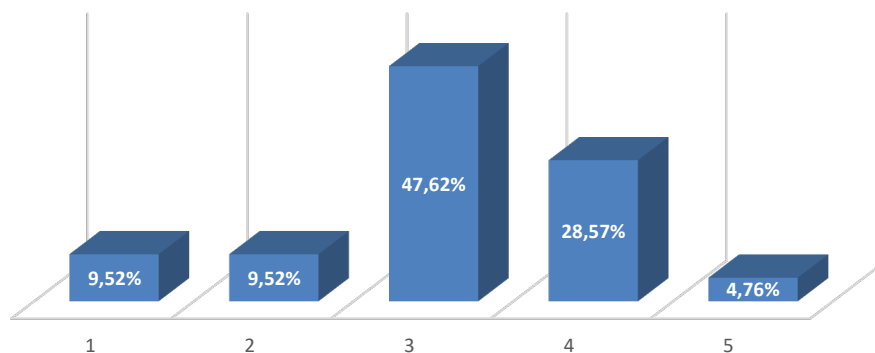


Figura 7. Etapa de desarrollo de los proyectos de emprendimiento

Nota. Datos obtenidos a partir del cuestionario estructurado aplicado a egresados de la Escuela de Negocios de la UCATEBA que realizaron proyectos de emprendimiento durante el período 2018-2023.

El 47.62% de los proyectos estimó que en escala de 1-5 su iniciativa se encuentra en la posición 3 lo que significa que ha alcanzado la etapa de desarrollo planeado. El 28.57% afirmó que se encuentra en la posición 4 en la que su etapa de desarrollo ha superado lo planeado. El 9.52% respectivamente afirmó que su propuesta se encuentra en las posiciones 1 y 2, en condiciones muy por debajo de lo planeado y/o por debajo de lo planeado.

Tomando como parámetro el criterio de selectividad antes referenciado, los grupos que se encuentran en etapa de planeación de su propuesta o que, en efecto, ya han ejecutado sus iniciativas de forma o total, se determinó la frecuencia con que los factores internos y/o externos intervienen como obstáculos del proceso de implementación en su contexto puntual. De esta forma, se pretende establecer como las condiciones subjetivas internas, sociales y económicas generan un impacto directo en el proceso de implementación de una propuesta. En tal sentido, los resultados se presentan a continuación.

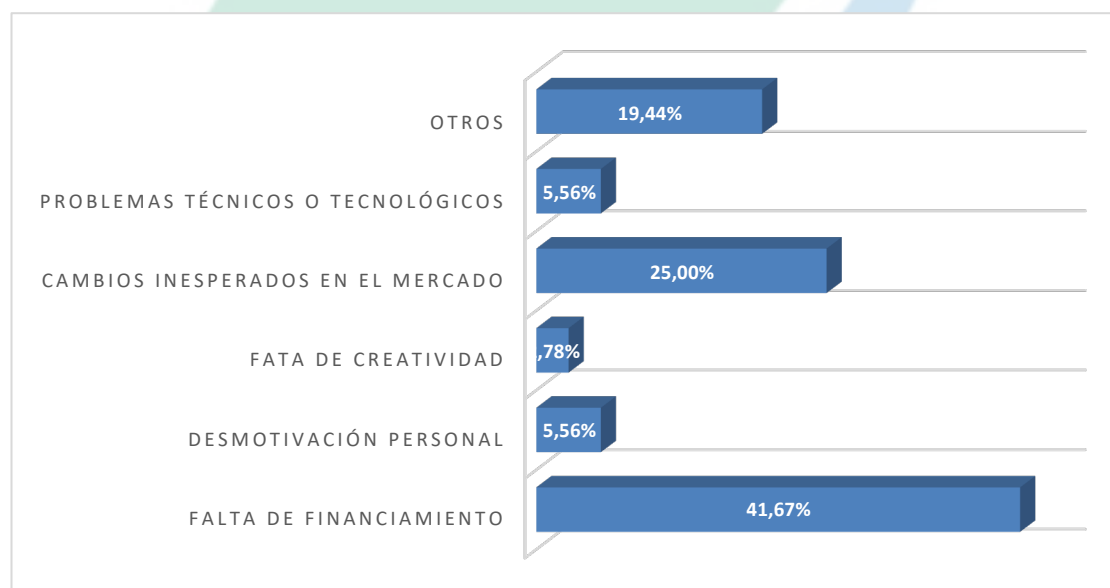


Figura 8. Obstáculos encontrados durante el proceso de planeación y/o ejecución de proyectos

Nota. Datos obtenidos a partir del cuestionario estructurado aplicado a egresados de la Escuela de Negocios de la UCATEBA que realizaron proyectos de emprendimiento durante el período 2018-2023.

En la Figura 8 se muestran los factores internos y/o externos relativos que, al mismo tiempo, intervienen como obstáculos del proceso de implementación de los proyectos los emprendedores objeto de estudio. En tal sentido, el 41% de los grupos afirmó que el mayor obstáculo prevalente durante la etapa de planeación y/o ejecución del proyecto ha sido la falta de financiamiento. Por su parte, el 25% afirmó que los cambios inesperados del mercado han jugado un obstáculo significativo. El 19.44% manifestó que otros factores no enumerados han sido un factor que ha condicionado el proceso. El 5.56% respectivamente

explicó que los problemas técnicos/tecnológicos, así como la desmotivación personal ha sido un gran obstáculo. Por último, el 2.78% afirmó que la falta de creatividad del grupo. A partir del criterio de selectividad de grupos previamente establecido, en el que se estableció un parámetro de respuesta en función de la condición de los proyectos y que, a su vez, se presenta en la Figura 2, en los resultados siguientes (Tabla 3) se presentan los factores que han incidido en la condición de no ejecución y/o ejecución y clausura temporal de los proyectos previamente presentados. Los hallazgos más relevantes se presentan a continuación.

Factores incidentes en la no ejecución y/o clausura de los proyectos

Tabla 3. Factores que han incidido en la no ejecución y/o clausura de los proyectos emprendedores

Categoría	f	fr	Fa	%
Falta de financiamiento	9	0.35	9	34.62
Falta de seguimiento de la universidad luego de concluido el proceso formativo	3	0.12	12	11.54
Acceso insuficiente a redes de contacto, mentoría y poyo empresaria	1	0.04	13	3.85
Desconexión entre la propuesta del proyecto y las necesidades del mercado	1	0.04	14	3.85
Falta de compromiso de los miembros del grupo	6	0.23	20	23.08
Condiciones socioeconómicas adversas del entorno	2	0.08	22	7.69
El proyecto no es factible para el contexto en el que fue pensado	1	0.04	23	3.85
Barreras burocráticas en torno a la legislación empresarial local	1	0.04	24	3.85

Nota. Datos obtenidos a partir del cuestionario estructurado aplicado a egresados de la Escuela de Negocios de la UCATEBA que realizaron proyectos de emprendimiento durante el período 2018-2023.

Respecto a los factores incidentes en la no ejecución y/o clausura de proyectos emprendedores desarrollados por estudiantes, el 34% afirmó que el factor que más incidió en la no ejecución de su proyecto es la falta de financiamiento externo, asimismo, el 23.08% afirmó que la falta de compromiso del grupo posibilitó que el proyecto no ha sido ejecutado; por su parte, el 11.54% precisó que el factor determinante de su condición de inaplicación se debe a la falta de seguimiento de la universidad. El 7.69% estableció que la no ejecución de los proyectos se debió a las condiciones adversas del contexto, el 3.85% estableció que el factor determinante en la no ejecución se debió al acceso insuficiente a redes de contacto, mentoría y poyo empresaria, a desconexión entre la propuesta del proyecto y las necesidades del mercado, a la falta de factibilidad

del proyecto, así como a las barreras burocráticas en torno a la legislación empresarial local.

DISCUSIÓN

Caracterización de los proyectos de emprendimiento

La Teoría del Comportamiento Planificado propuesta por Krueger et al. (2000) postula que la intención de un sujeto para emprender está sustancialmente determinada por sus actitudes, normas subjetivas y el control ejercido sobre dicha conducta; por tanto, las condiciones del entorno, así como las tendencias de la educación formal impactan de forma significativa en la intención de emprender. Con relación a esta aseveración, los datos generados a partir de este estudio demostraron que la tendencia de proyectos más significativa está vinculada al área de Administración de Empresas el mercadeo, dejando establecido que, durante este proceso de formular y ejecutar una idea de proyecto, el ecosistema propio de la cerrera y las actividades que en el se llevan a cabo impacta de forma significativa en la intención de los estudiantes. Esto significa que aquellas carreras vinculadas al ámbito de la gestión y la creatividad son más propensas a desarrollar iniciativas emprendedoras.

Por su parte, Mendoza Quispe (2024) establecen que tanto el entorno educativo como el contexto geográfico influyen de manera significativa en que los estudiantes emprendan en un determinado espacio físico. Es decir, el desarrollo y ejecución de iniciativas emprendedoras no es ajena al contexto de los estudiantes. En este sentido, la afirmación previamente planteada sustenta la tendencia arrojada en este estudio en la que se puede verificar que la mayor proporción de iniciativas son formuladas con el fin de ser ejecutadas en la provincia Barahona, entorno con la mayor incidencia económica de la región Enriquillo y que, al mismo tiempo posee las potencialidades más significativas del entorno vinculadas al sector agrícola, logístico y turístico (Prodominicana, 2022). Un contexto con mayor acceso a financiamiento permite que los estudiantes puedan fortalecer sus habilidades, conocimientos, así como captar los recursos necesarios para desarrollar y llevar a cabo una iniciativa emprendedora. Sin embargo, pese a las amplias potencialidades de inversión en la provincia Barahona, producto de su actividad económica, se evidenció que la proporción más significativa de estas iniciativas estudiantiles no ha sido ejecutada, puesto que no existe un ecosistema institucional que fomente desde la universidad el valor agregado del emprendimiento áulico como estrategia para la vinculación social integral en consonancia con lo propuesto por la Teoría del Comportamiento Pla-

nificado (Krueger et al., 2000) cuando postula que la motivación desde las aulas y los factores inciden absolutamente en la intención de emprender y ejecutar una iniciativa empresarial.

Condición actual de los proyectos

Valenzuela-Klagges (2018) establece que el nivel de actividad emprendedora en América Latina es muy alto, sin embargo, no existe una amplia concordancia entre el ritmo de actividad y las condiciones de crecimiento macroeconómico de la región. Según Valenzuela-Klagges (2017) la razón fundamental de este fenómeno es que los emprendimientos se originan por necesidad, y el mismo tiempo, no se basan en el conocimiento ni en la innovación científica, sino que son desarrollados en el contexto de programas de apoyo inconsistente que no fomentan su aplicabilidad. Por tanto, en una elevada proporción de estas iniciativas no se lleva a cabo un plan estratégico que permita la captación de recursos económicos para la puesta en marcha de la iniciativa. En consonancia con tales aseveraciones, se encontró que el mayor desafío de las iniciativas que son ejecutadas fundamentalmente estriba en la falta de financiamiento; evidenciando la inexistencia de planes que permitan el acceso a fondos de inversiones. En este mismo sentido Valenzuela-Klagges (2018) postula que el éxito fundamental en el desarrollo de una iniciativa emprendedora subyace en la capacidad de los actores acceder a oportunidades de negocio con sus pares, así como a recursos, información, financiamiento, apoyo y asesorías profesionales. Esto sustenta los hallazgos de que el 47.62% de las iniciativas ha alcanzado lo programado en su cronograma de operaciones debido a la sinergia e integración de esos grupos, así como su interés por fortalecer sus redes de contacto.

Factores incidentes en la no ejecución y/o cierre de los proyectos

En el contexto latinoamericano, el financiamiento es un factor determinante en la ejecución de proyectos de emprendimiento. En este sentido, los datos presentados por Costales et al. (2024) destacan el acceso a fondos de inversión como factor determinante en el éxito empresarial. En este sentido, la necesidad de inversiones iniciales y la dificultad para cubrir los gastos de las actividades operativas llevan a muchos emprendedores a contraer obligaciones de deuda. En consonancia con los datos presentados, se evidenció que también en el contexto de la Región Enriquillo, el acceso al mercado de inversiones es una de las grandes condiciones que limitan la ejecución de proyectos. En el contexto de la Universidad Católica Tecnológica de Barahona (UCATEBA) queda evidenciado que el desarrollo de iniciativas emprendedoras áulicas, en una elevada

proporción, se percibe como un compromiso meramente académico, no como un imperativo de vinculación social; esto se ve reflejado en que una tendencia significativa establece que un factor que ha incidido en la no ejecución de su iniciativa es la compromiso de los miembros del grupo producto de la falta de seguimiento de la universidad a la iniciativa. Contra esta condición estructural que condiciona la capacidad de vinculación de las IES, Karin-Yesset et al. (2023) afirman que en el entorno universitario las nuevas pedagogías que involucran clases basadas en proyectos empresariales, concursos de ideas de negocios e investigación y tecnología se constituyen en una estrategia útil facilita la generación de un ecosistema que contribuye con la preparación empresarial práctica y que, al mismo tiempo, es necesario fomentar una cultura orientada a la generación de soluciones por medio del emprendimiento.

CONCLUSIONES

Los resultados presentados destacan que dentro de las características más significativas de los proyectos emprendedores formulados por egresados de la Escuela de Negocios de la UCATEBA durante el período 2018-2023 se encuentran que la mayor proporción pertenecen a la carrera de Administración de Empresas y Mercadeo de forma simultánea. Asimismo, y en consonancia con (García-Hernández, 2020), se encontró que la tendencia respecto al desarrollo de iniciativas en el contexto universitario está sustancialmente determinada por el ecosistema de la propia escuela, significando que en la UCATEBA las áreas ligadas a la gestión y a la creatividad son las más propensas a que los estudiantes formulen estrategias de innovación. Estos datos sugieren que los programas las carreras de Contabilidad y Hotelería y Turismo podrían estar menos enfocados en el fomento del emprendimiento como valor agregado.

La mayor parte de las iniciativas emprendedoras fueron formuladas con el propósito de ser ejecutados en la provincia Barahona, representado en el 82.86%, estableciendo que existe una alta concentración de iniciativas en el entorno con mayor actividad económica y comercial. Si bien es cierto que la ubicación geográfica de la universidad contribuye con la referida concentración, los datos sustentan lo afirmado por Mendoza Quispe (2024), cuando postula que el factor económico es un determinante significativo que incide sustancialmente en el ámbito de ejecución de iniciativas.

En lo referido a la condición actual de los proyectos e iniciativas emprendedoras, los datos sugieren que el promedio de ejecución de las iniciativas es baja lo que indica que la mayoría de los proyectos están en las primeras etapas

o no han sido ejecutados, sustentando la tendencia presentada por Valenzuela-Klagges (2018) en la que se establece que una elevada incidencia de los proyectos emprendedores, en el contexto latinoamericano, tiende a la economía de la supervivencia, no así a la innovación; por tal razón, no se ejecutan. En este sentido, la mediana permite concluir que el valor central de la distribución se encuentra en el rango de proyectos "no ejecutados" lo que sugiere que la mayoría de los proyectos están clasificados como "no ejecutados". En este sentido, la desviación estándar indica que hay una dispersión relativamente baja respecto a la media, con la mayoría de los datos agrupados alrededor de los proyectos "no ejecutados". Por último, el valor de varianza refuerza la baja dispersión de los datos.

Respecto a la condición o escala de ejecución de las iniciativas enmarcadas en las condiciones de "Etapa de planeación", en "Ejecución parcial" y/o "Ejecución total", la mayor proporción de iniciativas establece que desde el momento de formulación hasta la actualidad su iniciativa ha alcanzado el desarrollo planeado según el cronograma establecido para su ejecución, sustentado en el 47.62%. Por su parte, el mayor obstáculo que enfrentan estas iniciativas es la falta de acceso a financiamiento para el coste de sus operaciones corrientes lo que representa el 41%, encontrando una estrecha relación con lo afirmado por Costales et al. (2024) cuando postula que el acceso a fondos de inversión y/o financiamiento es un reto significativo por el que pasan emprendedores. Las iniciativas en condición de "No ejecución" y/o "Ejecución y clausura" establecieron que los factores con mayor incidencia son, en la mayoría de los casos, la falta de acceso a financiamiento representado en el 34.62% de los proyectos. El 23.08% establece que el factor con mayor incidencia es la falta de compromiso del grupo y el 11.54% postula que la no ejecución estriba en la falta de financiamiento de la universidad.

El 20% de los proyectos del total de iniciativas estudiadas fueron ejecutadas en el pasado pero clausuradas en un lapsus de tiempo que va de uno a ocho años (1-8). Este dato refleja que, aunque un porcentaje significativo de iniciativas son ejecutadas, muchos no son sostenibles a largo plazo; por tanto, es imperativo una profundización significativa en los aspectos estructurales del emprendimiento, con miras a generar estrategias de sostenibilidad empresarial en el alumnado (Karin-Yesset et al., 2023). En tal sentido, es imperante un estudio con mayor alcance que permita identificar las causas detrás del cierre de estos proyectos, permitiendo identificar patrones comunes que puedan ser corregidos en futuros emprendimientos.

REFERENCIAS

- Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
- Araya-Pizarro, S. C., & Avilés-Pizarro, N. B. (2020). Enseñar a emprender en universidades de la Región de Coquimbo, Chile: Perfil docente y prácticas de enseñanza. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 20(1), 1-26. <https://doi.org/10.15517/aie.v20i1.39817>.
- Avila Angulo, Elizabeth. (2021). La evolución del concepto emprendimiento y su relación con la innovación y el conocimiento. *Revista Investigación y Negocios*, 14(23), 32-48. Epub 30 de junio de 2021. <https://doi.org/10.38147/invneg.v14i23.126>.
- Barron, E., & Ruiz, L. E. (2021). Evaluating the Effect of Entrepreneurial Programs Elements on Students: A Scale Development. *BAR - Brazilian Administration Review*, 18(2), e190057. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2021190057>.
- Cabrera Soto, M., & Souto Anido, L. (2023). El papel de las incubadoras como catalizadoras de emprendimientos de alto valor agregado en los ecosistemas de innovación. *Economía y Desarrollo*, 167(1), .
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., de la Cruz-Morales, F. D. R., & Sangerman-Jarquín, D. M. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603-1617.
- Cantón Castillo, L. C. G., García Lira, A., & Iuit González, M. C. (2014). El Enfoque de Competencias para formar Emprendedores: Evaluación del modelo de la Universidad Autónoma de Yucatán, México (The role of competence focusing in entrepreneur shaping: Evaluating the University of Yucatan (Mexico) model). *Tec Empresarial*, 8(2), Pág. 29-40. <https://doi.org/10.18845/te.v8i2.1987>.
- Costales, Roberto I., Villarroel, Carmen A., Avalos, Juan A., & Cepeda, Patricia M.. (2024). Análisis de los factores de incidencia en el fracaso de los emprendimientos en la provincia de Chimborazo, Ecuador, año 2023. *Revista Espacios*, 45(1), 98-109. Epub 01 de abril de 2024. <https://doi.org/10.48082/espacios-a24v45n01p08>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2016). *Fortalecimiento de la cadena de valor de turismo en Pedernales, República Dominicana Versión preliminar*. Disponible en <https://www.micm.gob.do/transparencia/images/pdf/publicaciones/libros/fortalecimiento-de-la-cadena-de-valor-de-turismo-en-perdenales-rd/fortalecimiento-de-la-cadena-de-valor-de-turismo-en-perdenales-rd.pdf>.
- Davidsson, P. (1995). *Determinants of entrepreneurial intentions*. RENT IX Workshop, 1-31. (sf).
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- García-Hernández, Yessica, García-Rojas, Jesús Alberto, Ramírez-Sabino, Ana Isabel, & Amador-Martínez, María de Lourdes. (2020). Formación académica e iniciativa emprendedora de los estudiantes de educación superior tecnológica. *Podium*, (38), 123-138. <https://doi.org/10.31095/podium.2020.38.8>.
- Galicia Alarcón, Liliana Aidé, Balderrama Trápaga, Jorge Arturo, & Edel Navarro, Rubén. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura* (Guadalajara, Jal.), 9(2), 42-53. <https://doi.org/10.32870/ap.v9n2.993>.
- Guerrero, S. C., & Melo, Ó. O. (2008). Optimización de curvas de crecimiento a través de análisis univariado. *Revista Colombiana de Estadística*, 31(2), 193-209.
- Gibb, A. (1988). *Stimulating new business development (what else besides EDP?)*. ILO. (sf).
- González Cánovas, A., Fernández Millán, J. M., & Pérez del Cerro, F. (2022). Autoeficacia empen-

- dedora en alumnos de grados universitarios y de grados superiores de la Ciudad Autónoma de Melilla. *Interdisciplinaria*, 39(2), 7-22. <https://doi.org/10.16888/interd.2022.39.2.1>.
- Hayek, F. A. (1948). *Individualism and Economic Order*. University of Chicago Press. (sf).
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2018). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
- Jiménez-López, Nancy Raquel, Valiente-Saldaña, Yoni Mateo, De-La-Cruz-Ruiz, Nelly Victoria, & Zavala-Benites, Emérito Felipe. (2023). Cultura de emprendimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú: revisión sistemática. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 132-149. Epub 16 de agosto de 2023. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2530>.
- López, Pedro Luis. (2004). POBLACIÓN MUESTRA Y MUESTREO. *Punto Cero*, 09(08), 69-74. Recuperado en 19 de octubre de 2024, de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012&lng=es&tlng=es.
- Lupiañez, L., Bergamini, T., & López-Cózar-Navarro, C. (2014). El emprendimiento como motor del crecimiento económico. https://www.researchgate.net/publication/325049373_EL_EMPRENDIMIENTO_COMO_MOTOR_DEL_CRECIMIENTO_ECONOMICO.
- Karin-Yesset Flores Pastor, Carbonell-García Carmen Elena, Sosa-Aparicio Luis Alberto, Millones-Alba Erica Lucy. *Cultura emprendedora como eje de una docencia transformadora. Koinonía [Internet]. 2023 Ago [citado 2024 Oct 28] ; 8(Suppl 1): 541-552. Disponible en: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2542-30882023000300541&lng=es. Epub 05-Jun-2024. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i1.2814>.*
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Marín Cardona, P. F., & Cuartas Torres, C. A. (2022). *Ecosistemas de emprendimiento: hacia una reflexión práctica y conceptual*. *Revista Universidad & Empresa*, 24(43), 1-38. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12044>.
- Mendoza Quispe, Elizabeth. (2024). ¿Estudiar y emprender? Análisis de la influencia del entorno educativo en la intención emprendedora. *Revista InveCom*, 4(2), e040261. Epub 31 de julio de 2024. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10709880>.
- Mendoza Champion, J. A., Barrutia Barreto, I., Bejar, L. H., Huamani, O., Borja, J., & Flores Asqui, P. R. (2024). LA EDUCACIÓN Y LA INTENCIÓN EMPRENDEDORA EN ESTUDIANTES UNIVERSITARIOS: UNA REVISIÓN EN LATINOAMÉRICA. *Revista Conhecimento Online*, 1. <https://doi.org/10.25112/rco.v1.3599>
- Mises, L. v. (2011). *La acción humana: Tratado de economía*. Unión Editorial. (Edición original publicada en 1949). (sf).
- Mises, L. von. (2011). *Acción humana: Un tratado de economía*. Décima Edición. Unión Editorial. Madrid, España.
- Moya, D., Copara, D., Amores, J., Muñoz, M., & Pérez-Navarro, Á. (2022). Caracterización de agentes de consumo energético en el sector residencial del Ecuador basada en una encuesta nacional y en los sistemas de información geográfica para modelamiento de sistemas energéticos. *Enfoque UTE*, 13(2), 68-97. <https://doi.org/10.29019/enfoqueute.801>.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton (sf).
- Querejazu Vidovic, Claudia Verónica. (2020). Aproximación teórica a las causas del emprendimiento. *Economía: teoría y práctica*, (52), 69-97. Epub 17 de junio de 2020. <https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/522020/Querejazu>.
- Osorio, Fabián Fernando, & Londoño Roldán, Juan Carlos. (2015). Intención emprendedora de estudiantes de educación media: extendiendo la teoría de comportamiento planificado mediante el efecto exposición. *Cuadernos de Administración*, 28(51), 103-131. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-51.ieee>.

- Pacheco-Ruiz, Carlos, Rojas-Martínez, Claudia, Niebles-Núñez, William, & Hernández-Palma, Hugo G.. (2022). Caracterización del emprendimiento desde un enfoque universitario. *Formación universitaria*, 15(1), 135-144. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062022000100135>.
- Parga-Montoya, Neftali, & Silva-Olvera, María De los Ángeles. (2020). Los efectos de las cargas institucionales en la dicotomía emprendedora: Oportunidad o necesidad. *Contaduría y administración*, 65(2), 00014. Epub 09 de diciembre de 2020. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2019.2069>.
- Prodomicana. (2022). Perfiles productivos provinciales para la promoción de las exportaciones y la atracción de inversión para el desarrollo. Disponible en <https://prodomicana.gob.do/Documentos/Perfiles%20productivos%20provinciales%202022.pdf>.
- Rendón-Macías, M. E., Villasís-Keeve, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, 63(4), 397-407.
- Rodriguez Alveal, F. E., Maldonado Fuentes, A. C., & Sandoval Rubilar, P. R. (2016). Comprensión de las medidas de tendencia central: un estudio comparativo en estudiantes de pedagogía en matemática en dos instituciones formadoras chilenas. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, 21(3), 929-952.
- Saavedra García, M. L., Camarena Adame, M. E., & Vargas Saenz, M. E. (2020) Una aproximación a los conceptos de emprendedor y emprendimiento social. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1-27. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7976>.
- Santiago, Luis Enrique. (2023). Innovación en lugares reales. Estrategias para la prosperidad en un mundo implacable. *Economía, sociedad y territorio*, 23(71), 369-376. Epub 17 de marzo de 2023. <https://doi.org/10.22136/est20232113>
- Shapero, A. T. (1985). *The entrepreneurial event*. College of Administrative Science, Ohio State University (sf).
- Valencia - Arias, A., Gutiérrez Flórez, L., Montoya Restrepo, L. A., Umba López, A. M., & Montoya Restrepo, I. (2017). Consideraciones acerca del emprendimiento estratégico como síntesis funcional de la identificación de oportunidades y la creación de ventajas competitivas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (52), 143-159.
- Valenzuela-Klagges, Iván, Valenzuela-Klagges, Bárbara, & Irarrazaval L., Javier. (2018). Desarrollo Emprendedor Latinoamericano y sus Determinantes: Evidencias y Desafíos. *Revista Pilquen*, 21(3), 55-63. Recuperado en 30 de octubre de 2024, de https://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-31232018000300006&lng=es&tlng=es.
- Valenzuela-Klagges, Ivan. (2017). "Variables que Influyen en el Desarrollo Emprendedor Sudamericano (2005-2014). Tesis para optar al grado de Magister en Dirección Estratégica de Empresas Familiares. Universidad Internacional Iberoamericana. 2017
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas (3ªed.)*. Pearson Education de Colombia Ltda.

Convergencia regional y disparidades estructurales en Italia y España: un análisis comparado de Puglia-Lombardía y Andalucía-Cataluña

Regional convergence and structural disparities in Italy and Spain: a comparative analysis of Puglia-Lombardia and Andalusia-Catalonia

José Antonio Novembre

Università del Salento. Dipartimento di Scienze dell'Economia

Universidad De Sevilla - Erasmus Traineeship. Departamento de Economía e Historia Económica

joseantonio.novembre@studenti.unisalento.it

<https://orcid.org/0009-0006-9447-8532>

Resumen

A pesar de décadas de políticas de cohesión de la UE, los dualismos regionales en la Europa mediterránea permanecen profundamente arraigados. Los estudios comparados existentes abordan las disparidades territoriales italianas y españolas de forma aislada, dejando en gran parte inexploradas las simetrías estructurales entre ambos sistemas dualistas. A través de un most-similar systems design dentro de cada par regional y una comparación entre ambas diadas, este trabajo reconstruye las trayectorias históricas de la convergencia regional en Italia y España durante el período 1977–2025 y analiza, desde una perspectiva multiescalar, las dinámicas económico-territoriales entre las regiones periféricas —Puglia y Andalucía— y sus respectivos polos económicos —Lombardía y Cataluña— a lo largo de siete dimensiones analíticas. La capacidad institucional, más que el volumen de las transferencias financieras, emerge como el principal factor determinante para que el gasto en cohesión se traduzca en transformación productiva, reinterpretando así la divergencia mediterránea como el resultado de trayectorias path-dependent y procesos de causación acumulativa.

Palabras clave: Dualismo económico regional; Convergencia condicionada; Capacidad institucional; Política de cohesión de la UE; Análisis regional.

Códigos JEL: R11; R58; O47; O52; O43.

ABSTRACT

Despite decades of EU cohesion policies, regional dualisms in Mediterranean Europe remain deeply entrenched. Existing comparative studies address Italian and Spanish territorial disparities separately, leaving the structural symmetries between the two dualistic systems largely unexplored. Through a most-similar systems design within each regional pair and a comparison between the two dyads, this paper reconstructs the historical trajectories of regional convergence in Italy and Spain over the period 1977–2025 and analyses, from a multi-scalar perspective, the economic-territorial dynamics between the peripheral regions — Puglia and Andalusia — and their respective economic cores — Lombardy and Catalonia — across seven analytical dimensions. Institutional capacity, rather than the volume of financial transfers, emerges as the main determinant of whether cohesion expenditure translates into productive transformation, thereby reframing Mediterranean divergence as the result of path-dependent trajectories and processes of cumulative causation.

1. INTRODUCCIÓN

Entre 2004 y 2024, en una Unión Europea en la que la renta real disponible per cápita creció en promedio un 22%, únicamente dos Estados miembros registraron una contracción: Italia (–4%) y Grecia (–5%), mientras que España se mantuvo de forma estable en la parte baja de la clasificación (Eurostat, 2025). Este dato sintetiza la persistencia de un dualismo estructural que atraviesa la Europa mediterránea y que resiste a más de tres décadas de mercado único y políticas de cohesión. El Octavo Informe sobre la Cohesión (Comisión Europea, 2022) confirma que amplias áreas del Mezzogiorno italiano¹ y del sur ibérico continúan atrapadas en trampas del desarrollo, caracterizadas por una baja productividad, una débil intensidad innovadora y una limitada capacidad de absorción de los fondos estructurales.

La literatura sobre las disparidades regionales en la Europa meridional se sustenta en sólidas bases teóricas —la causación circular y acumulativa de Myrdal (1957), el esquema centro-periferia de Prebisch (1950) y Frank (1966), y los polos de crecimiento de Perroux (1955)— así como en un amplio corpus empírico. Los estudios sobre la convergencia italiana documentan la interrupción del catch-up meridional desde mediados de los años setenta y la formación de clubes de convergencia estables (Iuzzolino, Pellegrini & Viesti, 2011; Brida et al., 2014); evidencias análogas emergen también para España (Boschma,

¹ “Mezzogiorno italiano”: Expresión utilizada para referirse al conjunto de regiones del sur de Italia caracterizadas históricamente por menores niveles de industrialización, renta y desarrollo económico respecto al norte del país, constituyendo uno de los principales dualismos territoriales europeos. Generalmente incluye regiones como Campania, Puglia, Calabria, Sicilia y Basilicata, entre otras.

Minondo & Navarro, 2012). Sin embargo, los estudios que comparan de manera simétrica los dos dualismos mediterráneos a lo largo de las mismas dimensiones analíticas —estructura productiva, capital humano, innovación y calidad institucional— son escasos y rara vez se encuentran actualizados a la fase pospandémica. El presente trabajo cubre esta laguna proponiendo una doble comparación entre dos pares de regiones homólogas (Puglia-Lombardía y Andalucía-Cataluña), articulada en tres niveles de análisis (Fig. 1) y sobre una cobertura temporal simétrica (Boschma & Iammarino, 2009).

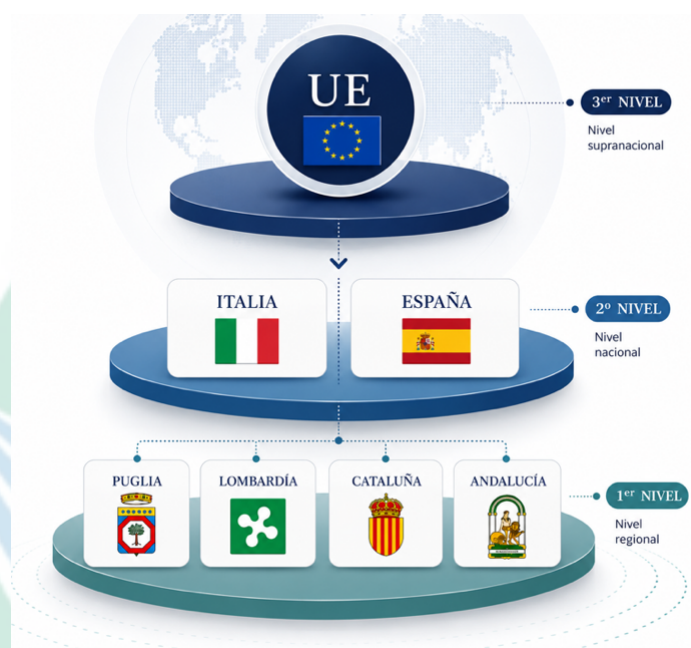


Figura 1 - esquema multinivel del análisis; Fuente: propia

El artículo se propone responder a dos preguntas de investigación estrechamente vinculadas. La primera (RQ1) plantea en qué medida y según qué trayectorias se ha producido una convergencia real de largo plazo entre las regiones periféricas —Puglia y Andalucía— y los respectivos polos económicos nacionales —Lombardía y Cataluña— en el período 1977–2025. La segunda (RQ2) se pregunta qué factores institucionales y estructurales median la traducción del gasto de cohesión en transformación productiva y, en particular, si la calidad institucional actúa como variable moderadora de la eficacia de las transferencias europeas y nacionales. Ambas preguntas articulan un único objetivo cognitivo: distinguir la convergencia cíclica de la estructural e identificar las condiciones institucionales que gobiernan su sostenibilidad.

El análisis examina en qué medida la productividad, el capital humano, la intensidad de I+D, la especialización sectorial y la capacidad administrativa explican las trayectorias divergentes, y si los distintos modelos de descentraliza-

ción —regionalismo ordinario italiano y Estado de las Autonomías— modifican de manera sustancial la eficacia de la acción pública.

El marco teórico combina un análisis comparativo sobre datos NUTS2 y una reconstrucción histórico-institucional de largo plazo, aplicada simétricamente a ambos países (Italia: 1977–2025; España: 1978–2025). Las evidencias integran fuentes europeas y nacionales —Eurostat², ISTAT³, INE⁴, Banca d'Italia⁵, Banco de España⁶, Comisión Europea⁷, SVIMEZ⁸, BBVA Research⁹, OCDE¹⁰— sobre indicadores relativos a renta y productividad, mercado laboral, capital humano e innovación, internacionalización, infraestructuras y calidad institucional, articulados sobre los cuatro casos regionales seleccionados por homología estructural.

El análisis conduce a un resultado unitario: el dualismo estructural persiste en ambos países y las fases de acercamiento —incluido el rebote pospandémico del Mezzogiorno y de las regiones turísticas andaluzas— resultan condicionadas por la capacidad institucional de traducir las transferencias en transformación productiva, más que por la intensidad nominal de los recursos movilizados. La contribución es triple: una comparación sistemática inédita entre dualismos mediterráneos, un marco teórico multinivel que integra la escala regional, nacional y europea, y una cobertura temporal extendida a la fase del PNRR, PRTR¹¹ de Next Generation EU¹².

² “Eurostat”: Oficina estadística oficial de la Unión Europea encargada de recopilar, armonizar y publicar datos estadísticos comparables entre los Estados miembros. <https://ec.europa.eu/eurostat>

³ ISTAT: Istituto Nazionale di Statistica de Italia, organismo público responsable de la recopilación, producción y difusión de estadísticas oficiales sobre la economía, la sociedad y el territorio italiano. <https://www.istat.it/>

⁴ “INE”: Instituto Nacional de Estadística de España, organismo público encargado de elaborar y difundir las estadísticas oficiales del país en ámbitos demográficos, económicos, sociales y territoriales. <https://www.ine.es/>

⁵ “Banca d'Italia”: Banco central de la República Italiana e integrante del Eurosistema. <https://www.bancaditalia.it/>

⁶ “Banco de España”: Banco central nacional de España e integrante del Eurosistema. <https://www.bde.es/wbe/es/>

⁷ “Comisión Europea”: Órgano ejecutivo principal de la Unión Europea, responsable de proponer legislación y supervisar la aplicación de las políticas comunitarias. https://commission.europa.eu/index_it

⁸ “SVIMEZ”: Associazione italiana especializada en el estudio y análisis del desarrollo económico del Mezzogiorno italiano. <https://www.svimez.it/>

⁹ “BBVA Research”: Servicio de estudios económicos del grupo bancario BBVA. <https://www.bbvaresearch.com/>

¹⁰ OCDE (OECD): Organización internacional dedicada al análisis y elaboración de políticas económicas, sociales y de desarrollo entre países miembros. <https://www.oecd.org/en.html>

¹¹ “PNRR y PRTR”: Planes nacionales de recuperación de Italia y España, financiados por el programa europeo Next Generation EU para impulsar reformas e inversiones estratégicas

¹² “Next Generation EU”: Programa extraordinario de recuperación económica de la Unión Europea creado tras la pandemia de COVID-19.

2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Disparidades regionales: dualismos estructurales, dinámicas centro-periferia y políticas de reequilibrio

2.1.1. *El dualismo económico-territorial como configuración estructural*

El dualismo económico-territorial se define en la literatura como una configuración estructural en la que áreas pertenecientes a un mismo espacio económico integrado presentan disparidades persistentes de productividad, renta y oportunidades (Dini, Romei & Randelli, 2020). No se trata de una mera desigualdad geográfica, sino de una forma estable de polarización en la que las ventajas y desventajas tienden a autorreproducirse a lo largo del tiempo.

El núcleo interpretativo de este fenómeno se remonta a la contribución de Myrdal (1957), quien formula el principio de la causación circular y acumulativa: las ventajas iniciales de un área generan nuevas ventajas (atracción de capital humano cualificado, inversiones y empresas innovadoras), mientras que las desventajas de las áreas periféricas producen dinámicas regresivas (emigración, contracción de la demanda cualificada y debilitamiento del tejido empresarial). Los flujos entre centro y periferia son, por tanto, asimétricos, y aquello que el centro adquiere deriva a menudo de lo que la periferia pierde.

De este planteamiento derivan tres propiedades analíticas del dualismo. La primera es la rigidez: el mercado, dejado a sí mismo, no reequilibra, sino que amplifica los desequilibrios, concentrando las actividades de alto valor añadido en los polos ya dinámicos. La segunda es la selectividad espacial: el desarrollo avanza mediante polos, corredores y clústeres, generando externalidades de aglomeración que benefician a quienes están integrados en las redes y penalizan a quienes quedan excluidos de ellas (Dini, Romei & Randelli, 2020). La tercera dimensión, de naturaleza institucional, pone de relieve cómo la capacidad administrativa de los territorios centrales —más rápida, competente y estructurada en la gestión de políticas complejas— constituye en sí misma una parte integrante del modelo de desarrollo.

Las disparidades regionales, finalmente, deben interpretarse en clave histórica: nacen de trayectorias de largo plazo, de decisiones de industrialización selectiva y de marginalidades acumuladas, y se regeneran en la economía del conocimiento, donde la innovación tiende nuevamente a polarizarse (Dini, Romei & Randelli, 2020). El dualismo, desde esta perspectiva, no es una diferencia de cantidad, sino de calidad del desarrollo. La literatura contemporánea ha traducido esta intuición en el concepto de trampa del desarrollo regional, referido a

regiones que encuentran dificultades estructurales persistentes para recuperar dinamismo y prosperidad para sus residentes (Diemer, Iammarino, Rodríguez-Pose & Storper, 2022): una formalización que extiende a la escala regional y a los países de renta alta la lógica de la trampa, proporcionando un marco analítico actualizado en el que situar los dualismos mediterráneos aquí examinados.

2.1.2. Las teorías estructurales: dependencia y esquema centro-periferia

Las interpretaciones estructurales del desarrollo territorial, difundidas a partir de las décadas de 1950 y 1960, cuestionan la tesis neoclásica de la convergencia automática entre regiones y países, subrayando el carácter jerárquico, acumulativo y desigual de los procesos de crecimiento.

El esquema centro-periferia formulado por Prebisch (1950) representa el punto de partida de esta tradición. La economía mundial es descrita como una jerarquía productiva en la que los países industrializados ocupan el centro, mientras que la periferia se especializa en la exportación de materias primas y se caracteriza por una baja productividad y una escasa diversificación. De esta estructura derivan dos consecuencias: la transmisión asimétrica de los ciclos internacionales, que amplifica la inestabilidad periférica, y la heterogeneidad interna de las economías menos desarrolladas, donde enclaves modernos conviven con amplios sectores atrasados. La hipótesis del deterioro tendencial de los términos de intercambio, desarrollada conjuntamente por Prebisch (1950) y Singer (1950), refuerza esta interpretación al sostener que los precios relativos de las materias primas tienden a empeorar respecto a los de los productos manufacturados, penalizando estructuralmente a los países periféricos.

Siguiendo la estela de Prebisch, la Teoría de la Dependencia reconfigura el subdesarrollo no como un retraso temporal, sino como el producto de las relaciones con los países avanzados. Frank (1966), mediante la célebre fórmula del “desarrollo del subdesarrollo”, describe la periferia como un satélite económicamente subordinado, en el que el excedente es extraído y transferido a la metrópoli; el único espacio de crecimiento autónomo surgiría en las fases de debilitamiento del vínculo con el centro.

Este planteamiento fue posteriormente extendido al estudio de los dualismos intraeuropeos. La ampliación de la Comunidad Europea, descrita como el encuentro entre un núcleo centro-septentrional de alta renta y nuevas periferias meridionales, es interpretada como un caso de integración entre socios desiguales, expuesto al riesgo de reproducir dinámicas centro-periferia. La especialización en producciones de bajo valor añadido, las migraciones de mano de obra, la dependencia de las inversiones extranjeras y una mayor vulnerabilidad

frente a los shocks internacionales constituyen rasgos distintivos que comparan regiones como el Mezzogiorno italiano, Andalucía, Portugal y Grecia en comparación con el centro europeo.

2.1.3. *Intervenciones públicas nacionales y políticas de reequilibrio territorial*

La inadecuación del mercado como mecanismo de redistribución espacial del desarrollo abre el espacio teórico a la intervención pública. En este sentido, Perroux (1955, 1961) elabora la teoría de los Polos de Crecimiento, criticando las representaciones de un crecimiento uniformemente difundido: el desarrollo se concentra en espacios económicos privilegiados en los que operan empresas líderes dotadas de elevada capacidad innovadora e intensos vínculos intersectoriales. Estas unidades actúan como centros propulsores, generando efectos de arrastre y externalidades de aglomeración que se difunden —de manera asimétrica— sobre el territorio circundante.

De este planteamiento deriva una precisa indicación de policy: el Estado puede intervenir promoviendo el surgimiento de polos en áreas periféricas, utilizando la inversión pública como palanca transformadora. La estrategia es coherente con la teoría del desarrollo desequilibrado de Hirschman (1958), que atribuye a las políticas económicas la capacidad de activar inversiones allí donde existan encadenamientos productivos hacia atrás y hacia adelante y una adecuada capacidad administrativa.

La experiencia italiana de la “Cassa per il Mezzogiorno” (1950–1984) constituye la aplicación paradigmática de este paradigma teórico: polos industriales ex novo —la Italsider de Taranto y el polo energético de Cerano (ambos en Puglia), así como las plantas petroquímicas de Gela y Porto Torres— fueron concebidos como motores territoriales capaces de inducir una transformación estructural. Sin embargo, estas intervenciones permanecieron con frecuencia aisladas, carentes de un tejido empresarial conectado y sujetas a lógicas asistenciales, traduciéndose en una convergencia solo parcial del Mezzogiorno.

Un recorrido análogo, aunque más tardío, puede observarse en España con la política de los polos de desarrollo franquistas y, en la fase democrática, con el Fondo de Compensación Interterritorial (1980), instrumento de solidaridad entre Comunidades Autónomas posteriormente concentrado —a partir de la Ley 29/1990— en las regiones menos favorecidas (Andalucía, Extremadura, Canarias, Ceuta y Melilla).

La limitación recurrente de estas experiencias reside en la incapacidad de construir ecosistemas productivos locales autosostenibles: en ausencia de un

capital humano adecuado, infraestructuras coherentes e instituciones capaces de gobernar estos procesos a lo largo del tiempo, las intervenciones corren el riesgo de traducirse en “catedrales en el desierto”. Esta afortunada intuición metafórica fue acuñada por Luigi Sturzo en 1958 precisamente para denunciar la implantación artificial de los polos petroquímicos de ENI en Sicilia, anticipando la deriva de lo que la literatura geoeconómica internacional define hoy como elefantes blancos. En términos espaciales, tanto la noción sturziana como el concepto de elefantes blancos describen el fracaso de la apuesta de Perroux: la ausencia de activación de los encadenamientos hirschmanianos transforma el polo industrial en un enclave capitalista aislado, una isla de modernidad que acentúa las divergencias territoriales en lugar de corregirlas, generando una modernización pasiva carente de verdaderos efectos de arrastre sobre el sistema local.

2.1.4. La Europa policéntrica como actor de convergencia

Cuando las políticas nacionales resultan insuficientes, el marco supranacional de la Unión Europea asume un papel decisivo en los procesos de cohesión económica, social y territorial. La geografía económica europea presenta un carácter estructuralmente desigual, reflejo tanto de la herencia histórica de los procesos de industrialización como de las diferentes capacidades institucionales e innovadoras de las regiones.

El enfoque europeo se fundamenta en la especialización inteligente, en el partenariado multinivel y en el fortalecimiento de las redes policéntricas. La metáfora de la “Blue Banana”, propuesta por Brunet (1989), describe el eje económico que conecta Londres con Milán a través del Benelux y Renania; a esta se suma la “Golden Banana” o “Sunbelt” mediterránea (Fig. 2), que une Valencia, Barcelona, la Costa Azul y la Llanura Padana, evidenciando la creciente relevancia del eje mediterráneo.

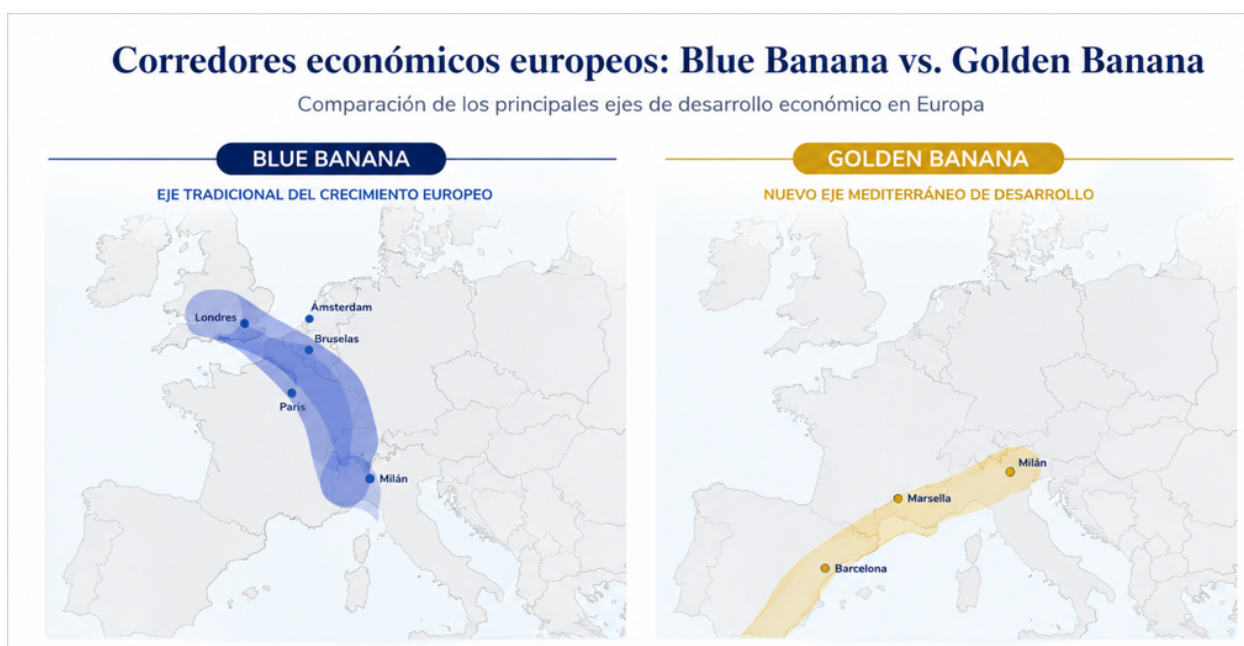


Figura 2 - Representación comparativa de los corredores económicos europeos “Blue Banana” y “Golden Banana”. Fuente: elaboración propia.

El principio del policentrismo fue formalizado por la *European Spatial Development Perspective*¹³ (1999) y por las posteriores Territorial Agenda (2007, 2011)¹⁴, que identifican en el área del Pentágono (Londres–París–Milán–Mú-nich–Hamburgo) el corazón económico europeo, invitando al mismo tiempo a crear Zonas de Integración Económica Global capaces de extender los benefi-cios del crecimiento más allá del núcleo continental (ESPON & INTERACT, 2007).

Las evidencias empíricas más recientes confirman la persistencia de una Europa multinivel. Según los datos de la Comisión Europea (2023), en 2023 el PIB per cápita medio de la Unión se situó en torno a los 38.100 euros en paridad de poder adquisitivo, con once regiones por debajo del 50% de la media (Fig. 3) y una evolución histórica que muestra un claro reequilibrio respecto a los años setenta, aunque en presencia de una asimetría persistente (Fig. 4).

¹³ “European Spatial Development Perspective (ESDP)”: Documento estratégico de la Unión Europea orientado a promover un desarrollo territorial equilibrado y sostenible entre las regiones europeas. https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/reports/1999/european-spatial-development-perspective

¹⁴ “Territorial Agenda 2007 y 2011”: Estrategias de la Unión Europea orientadas a reforzar la cohesión y el desarrollo territorial equilibrado entre las regiones europeas. https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/communications/2007/territorial-agenda-of-the-european-union-towards-a-more-competitive-and-sustainable-europe-of-diverse-regions

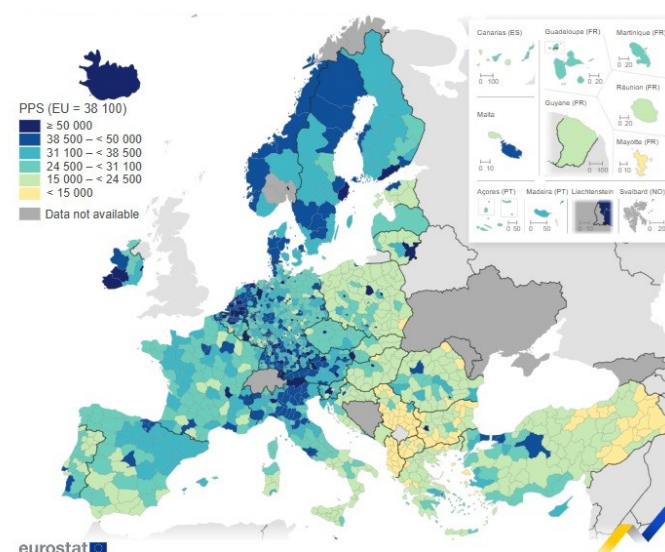


Figura 3 - PIB per cápita UE 2023; Fuente: Eurostat

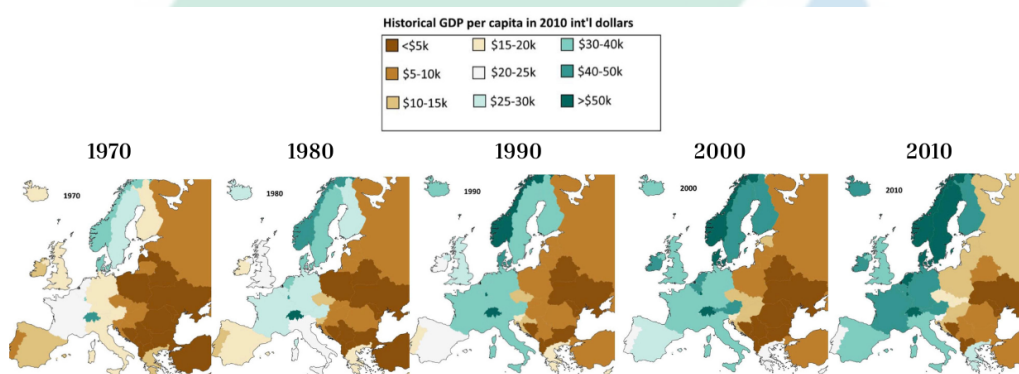


Figura 4 - Evolución del PIB per cápita histórico en Europa expresado en dólares, de 1970 a 2010; Fuente: USDA, Economic Research Service (2014).

El Índice de Competitividad Regional¹⁵ (Comisión Europea, 2023) sitúa de manera estable a los grandes polos metropolitanos del Noroeste (Londres, París, Múnich, Milán y Ámsterdam) en las categorías de excelencia, mientras que muchas regiones del Sur y del Este permanecen en un retraso estructural.

Esta configuración ha sido reinterpretada por la literatura más reciente como una geografía de la desigualdad con consecuencias no solo económicas, sino también políticas: Iammarino, Rodríguez-Pose y Storper (2019) documentan la pluralidad de los regímenes de rendimiento regional europeo y el debilitamiento de los procesos de convergencia, mientras que Rodríguez-Pose (2018) vincula la persistencia de los territorios en declive con el “resentimiento de los lugares que no importan”.

¹⁵ “Índice de Competitividad Regional”: Indicador elaborado por la Comisión Europea para medir la competitividad económica e institucional de las regiones europeas. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_23_1866

Desde esta perspectiva, las periferias mediterráneas objeto del presente estudio no son simples áreas rezagadas, sino casos emblemáticos de una brecha estructural dotada de relevancia sistémica para la cohesión de la Unión.

El Octavo Informe sobre la Cohesión¹⁶ (Comisión Europea, 2022) documenta cómo, junto a una fuerte convergencia de algunas regiones de Europa oriental, amplias áreas del Sur permanecen atrapadas en “trampas de desarrollo” caracterizadas por baja productividad, escasa innovación y limitada capacidad de gasto. La actualización de Eurostat (2025) sobre la renta real disponible de los hogares (Fig. 5) confirma esta trayectoria, señalando a Italia y Grecia como los únicos Estados de la Unión en los que la renta familiar real per cápita se redujo entre 2004 y 2024 (−4% y −5% respectivamente), junto con España como farolillo rojo, frente a una media de la UE en crecimiento del 22%.

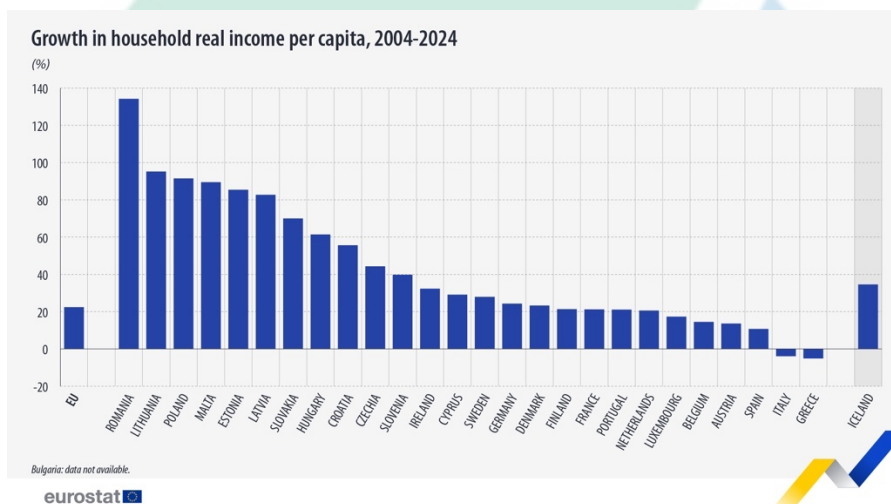


Figura 5 - Crecimiento de la renta real familiar per cápita en la UE (2004-2024); Fuente: Eurostat (2025).

La literatura empírica sobre la convergencia regional evidencia, además, una dinámica fragmentada en clubes de convergencia. Quah (1996) mostró cómo la distribución de las rentas regionales tiende a polarizarse en clústeres con características similares, en lugar de converger hacia un equilibrio único. Brida, Garrido y Mureddu (2014) aplicaron este marco analítico al caso italiano, documentando una marcada dependencia espacial. Boschma e Iammarino (2009) y Boschma, Minondo y Navarro (2012) evidenciaron, a su vez, cómo la variedad relacionada —la presencia de sectores tecnológicamente relacionados— constituye un determinante central del crecimiento regional tanto en Ita-

¹⁶ “Octavo Informe sobre la Cohesión”: Informe de la Comisión Europea sobre las desigualdades económicas, sociales y territoriales en la Unión Europea y el impacto de las políticas de cohesión. https://ec.europa.eu/regional_policy/information-sources/8cohesion-report_en

lia como en España, contribuyendo a explicar por qué Lombardía y Cataluña se sitúan en los clústeres de alto rendimiento, mientras que Puglia y Andalucía permanecen en clubs de menor productividad.

El papel de la arquitectura europea no se agota en la dimensión del mercado único, sino que incluye importantes instrumentos redistributivos: en el ciclo 2021–2027 la Unión destina aproximadamente 392 mil millones de euros a los Fondos Estructurales y de Inversión (Comisión Europea, 2022). Sin embargo, la cantidad de recursos no garantiza la convergencia: la calidad del gasto, la selección de los proyectos y la capacidad administrativa local resultan determinantes para la eficacia de las intervenciones. La gobernanza multinivel y la capacidad de generar externalidades funcionales entre redes policéntricas y par-enariados urbano-rurales se configuran, por tanto, como condiciones necesarias para que los fondos europeos se traduzcan en una transformación estructural (ESPON & INTERACT, 2007).

El marco teórico delineado (dualismo acumulativo, esquema centro-periferia, polos de crecimiento y gobernanza europea multinivel) constituye la base interpretativa desde la cual leer las trayectorias históricas de los dos países objeto de estudio. La sección siguiente aplica este marco analítico al caso italiano, reconstruyendo la evolución de la “Questione meridionale”¹⁷ y analizando comparativamente el dualismo Puglia–Lombardía desde el DPR 616/1977 hasta la actualidad.

2.2. El dualismo italiano y el caso Puglia–Lombardía: trayectorias históricas, disparidades estructurales y dinámicas de convergencia

2.2.1 La evolución histórica del dualismo italiano: desde la regionalización de 1977 hasta la actualidad

El DPR 24 de julio de 1977 n.º 616 constituye el punto de inflexión institucional que completa el inicio del ordenamiento regional italiano, transfiriendo amplias funciones del Estado a las Regiones y rediseñando la arquitectura de los poderes públicos según una lógica funcional que configura un Estado “policéntrico” y “multiestructurado”. Esta reforma asume una doble relevancia interpretativa: en el plano institucional, define el marco de competencias que desde 1978 condiciona la capacidad de las Regiones para diseñar políticas de desarrollo; en el plano analítico, permite interpretar la Questione meridionale dentro de la trayectoria de la descentralización.

¹⁷ “Questione Meridionale”: Debate histórico, económico y político sobre las desigualdades estructurales entre el norte y el sur de Italia.

Fase 1 – 1977-1992: la interrupción de la convergencia

Tras el ciclo de rápida convergencia del Mezzogiorno entre los años cincuenta y comienzos de los setenta, mediados de los años setenta marcan un punto de inflexión en la historia económica regional italiana, con el inicio de una larga fase de invariabilidad de las disparidades (Iuzzolino, Pellegrini & Viesti, 2011). La combinación entre los shocks petroleros, la descentralización productiva y las devaluaciones competitivas favorece a la “Tercera Italia” y a las redes de pymes exportadoras del Centro-Norte, mientras que el Mezzogiorno experimenta una “modernización pasiva”. Las evidencias cuantitativas de largo plazo confirman este cambio de fase: el PIB per cápita meridional, equivalente a aproximadamente dos tercios del del Centro-Norte en 1973, observa cómo el diferencial vuelve a ampliarse durante los años ochenta y hasta comienzos de los noventa (Daniele & Malanima, 2007).

Fase 2 – 1993-2007: nueva programación y políticas de cohesión

A raíz de la crisis cambiaria de 1992 y del proceso de ingreso en la UEM¹⁸, la política para el Mezzogiorno se realinea con el marco europeo de cohesión: los ciclos 1994-99 y 2000-06 ponen en marcha de manera sistemática la programación de los fondos estructurales en las regiones meridionales, entonces clasificadas como “Objetivo 1” (Banca d’Italia, 2013). Los flujos redistributivos públicos netos hacia el Sur alcanzan, en promedio durante los primeros años dos mil, alrededor del 3,9% del PIB nacional, mientras que las políticas de cohesión representan aproximadamente el 0,7% del PIB antes de 2008. A pesar de la intensidad de los recursos, esta fase no se traduce en una recuperación significativa de la productividad y de la capacidad innovadora, registrándose un retraso persistente en los fundamentos de la innovación meridional (Banca d’Italia, 2013).

Fase 3 – 2008-2013: Gran Recesión y nueva divergencia

Entre 2008 y 2013, las dos recesiones consecutivas interrumpen cualquier indicio de recuperación y amplifican las disparidades internas. En el Mezzogiorno, el impacto resulta más profundo: entre 2008 y 2012 el PIB real se reduce en más de diez puntos (-10,1% frente a -5,8% en el Centro-Norte), con una caída adicional en 2013 (Banca d’Italia, 2013). Las medidas de consolidación de 2010-2012 tuvieron efectos asimétricos, comprimiendo el gasto en capital y penalizando en mayor medida a las regiones meridionales. El mercado laboral muestra las señales más evidentes de la fractura: en el primer semestre de 2013

¹⁸ “UEM”: Unión Económica y Monetaria de la Unión Europea basada en la coordinación de políticas económicas y la adopción del euro como moneda común.

el desempleo meridional alcanza el 19,9%, y el Informe SVIMEZ 2010 ya había documentado cómo más de la mitad de los puestos de trabajo perdidos en 2009 se concentraron en el Sur, con un desplome del empleo juvenil (NEODEMOS, 2010).

Fase 4 – 2014–2019: recuperación débil y diferenciada

La recuperación poscrisis adopta un perfil desigual entre las macroáreas: en 2019 el PIB crece un 0,5% en el Nordeste, un 0,4% en el Noroeste, un 0,3% en el Centro y apenas un 0,2% en el Mezzogiorno (ISTAT, 2020). La brecha en los niveles permanece amplia, con un PIB per cápita de 36.800 euros en el Noroeste frente a 19.200 euros en el Mezzogiorno. La renta disponible crece en el Sur más que la media (+1,5%) gracias al aumento de las prestaciones sociales, señalando una mejora más “asistida” que “de mercado” (Banca d’Italia, 2019). La recuperación poscrisis no desencadena, por tanto, procesos de convergencia real, dejando al Mezzogiorno en una trayectoria aparentemente más vulnerable frente al inminente shock pandémico.

Fase 5 – 2020–2025: la recuperación meridional pos-Covid

Esta última fase marca una discontinuidad en el “guion” histórico de la Questione meridionale. Por primera vez en años, el Mezzogiorno crece más que el Centro-Norte a lo largo de todo el ciclo pospandémico: en 2023 el PIB meridional aumenta un 1,5% frente al 0,7% del Noroeste, el 0,4% del Nordeste y el 0,3% del Centro (SVIMEZ, 2024; ISTAT, 2025). La clave interpretativa reside en una combinación específica de factores: políticas fiscales expansivas e incentivos a la construcción (superbonus 110%¹⁹), inicio de las obras del PNRR y mayor exposición del Norte a la desaceleración de la industria exportadora europea. Esta dinámica configura una ventana de oportunidad: la prueba crucial concierne a la capacidad del impulso del PNRR para consolidarse en productividad, capital humano y servicios esenciales, transformando la reducción coyuntural de las brechas en convergencia estructural (Banca d’Italia, 2025).

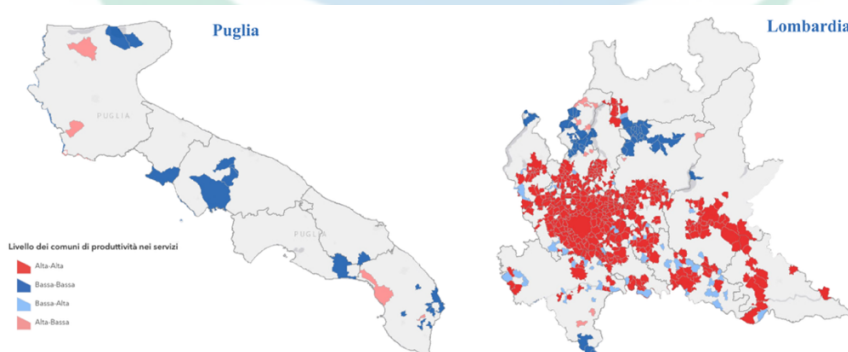
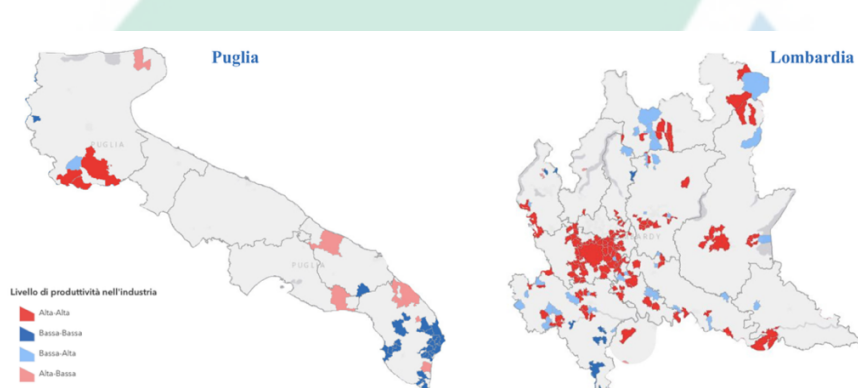
2.2.2. Trayectorias económicas comparadas: Puglia versus Lombardía

La comparación Puglia-Lombardía ofrece un caso emblemático de la brecha económico-territorial italiana. En 2022, Lombardía generaba más de 442 mil millones de euros de PIB (22,7% del total nacional) frente a los 84,5 mil millones de Puglia (4,3%); el PIB per cápita lombardo (44.408 €) resultaba más del doble que el apuliano (21.589 €) (SISTAN, 2024).

¹⁹ “Superbonus 110%”: Incentivo fiscal introducido en Italia en 2020 para financiar obras de rehabilitación energética y mejora sísmica de edificios mediante desgravaciones fiscales.

Lombardía presenta un sistema productivo amplio y diversificado, articulado sobre una sólida base manufacturera (mecánica, química, farmacéutica, moda y alimentación) y sobre servicios avanzados altamente desarrollados, con una resiliencia cíclica superior a la media nacional (Banca d'Italia, 2024). Puglia, por el contrario, muestra una estructura menos compleja y en transición, marcada por la desaceleración de sectores cíclicos y maduros y por una función estabilizadora de los servicios y el turismo (Banca d'Italia, 2024, 2025).

El análisis espacial de ISTAT basado en los indicadores LISA²⁰ confirma una marcada polarización en el sector industrial y de servicios: en Lombardía, los clústeres “alta-alta” se concentran a lo largo del eje Milán-Bérgamo-Brescia, mientras que en Puglia emergen pocos polos dinámicos rodeados de amplias áreas “baja-baja” (Fig. 6; Fig. 7) (ISTAT, 2023).



Esta polarización espacial encuentra un correlato directo en la composición del tejido empresarial y financiero de las dos regiones. Lombardía cuenta

²⁰ “Indicadores LISA”: Indicadores territoriales utilizados para analizar el desarrollo económico, social y ambiental a escala local.

con 815.372 empresas activas en 2023, con una elevada densidad de pymes organizadas en distritos integrados y una concentración de grandes empresas multinacionales (Unioncamere Lombardia, 2024). Puglia, con 380.488 empresas activas en 2023, muestra un tejido productivo dominado por pequeñas empresas de carácter familiar, menos internacionalizadas (Unioncamere Puglia, 2024). En el plano de las finanzas empresariales, Lombardia concentra aproximadamente el 60% del mercado nacional de *private equity* y *venture capital* (Confcommercio Lombardia, 2024), mientras que en Puglia el crédito bancario representa la fuente casi exclusiva de financiación, con tasas superiores a la media nacional (Banca d'Italia, 2025).

A esta asimetría productiva y financiera se suma la del mercado laboral, segunda dimensión del análisis. En 2024, la tasa de empleo lombarda alcanza el 69,4%, con un desempleo del 3,7% —mínimo histórico— (Confcommercio Lombardia, 2024). En Puglia, la tasa de empleo se sitúa en el 51,2% y el desempleo desciende por primera vez al 9,3%, aunque parte de esta reducción deriva de la disminución de la tasa de actividad y del declive demográfico (Regione Puglia – Pugliasviluppo, 2024). La proporción de NEET²¹ en Puglia permanece en torno al 26%, y persiste una mayor incidencia de trabajo irregular y precario (Banca d'Italia, 2024).

La fragilidad del mercado laboral apuliano se prolonga en la dimensión del capital humano y del sistema universitario. Lombardia se beneficia de un sistema universitario de excelencia y atrae talento de todo el país. Puglia, aun disponiendo de universidades importantes, sufre el fenómeno de la “fuga de talentos”: más de la mitad de los graduados de máster meridionales completan sus estudios en el Centro-Norte, y este fenómeno produce una transferencia neta de recursos estimada en 277 millones de euros a favor de las universidades septentrionales y en 4,1 mil millones de capital humano formado y no valorizado (SVIMEZ, 2024; Censis–Confcooperative, 2025). Entre 2010 y 2023, el aumento del número de titulados originarios del Mezzogiorno se produjo exclusivamente gracias a los títulos obtenidos fuera del área (SVIMEZ, 2024).

La pérdida neta de capital humano formado se traduce de manera coherente en una brecha innovadora, que constituye uno de los factores más significativos del diferencial de desarrollo. Lombardia realiza aproximadamente una quinta parte del gasto nacional en I+D y alberga el 27% de las startups innovadoras italianas (Banca d'Italia, 2024). Tres cuartas partes de las inversiones nacionales en I+D se concentran en seis regiones del Centro-Norte, mientras que

²¹ “NEET”: Jóvenes que no estudian, no trabajan ni participan en programas de formación.

el conjunto del Mezzogiorno contribuye apenas con el 14-15% del total. Puglia, aun figurando entre las regiones con más startups innovadoras registradas en términos absolutos, presenta una incidencia por población adulta (aproximadamente 4,1 por cada 10.000 residentes) claramente inferior a la lombarda (MIMIT, 2024). La escasez de conocimiento acumulado representa uno de los principales frenos a la convergencia regional (Banca d'Italia, 2025).

Esta menor intensidad innovadora condiciona también el grado de apertura internacional y la composición de las exportaciones. Lombardía exporta aproximadamente 164 mil millones de euros en bienes en 2024, equivalentes a más de una cuarta parte de las exportaciones nacionales, con una marcada diversificación geográfica (Banca d'Italia, 2024). Puglia exporta alrededor de 10-11 mil millones de euros anuales, con una base productiva reducida y una composición sectorial en reequilibrio hacia el sector agroalimentario (29% en 2024 frente al 19% en 2019), reflejando un redimensionamiento de los sectores de mayor complejidad tecnológica (Banca d'Italia, 2024). La distribución territorial de las exportaciones confirma la brecha: en 2025 las provincias lombardas muestran variaciones tendenciales superiores y una contribución decisiva al crecimiento nacional, mientras que Puglia evidencia dinámicas más contenidas (ISTAT, 2025).

Tras la dimensión exportadora, la dotación infraestructural representa un factor habilitador en el que ambas regiones divergen significativamente. Lombardía dispone de aproximadamente 2.000 km de carreteras estatales y autopistas, de una red ferroviaria de alta velocidad integrada y de aeropuertos de relevancia internacional (Unioncamere Lombardia, 2023). Puglia, aunque ha registrado inversiones significativas en los últimos años, sigue padeciendo un aislamiento infraestructural histórico, con un índice de rendimiento infraestructural de 97,2 puntos (Italia=100) en el sector de "transportes y logística" (Unioncamere Puglia, 2025). La alta velocidad ferroviaria cubre de manera capilar el Norte, pero alcanza solo marginalmente el Mezzogiorno (I-Com, 2016).

Sobre todas estas dimensiones estructurales pesa, finalmente, el contexto institucional, factor decisivo del desarrollo regional. La calidad de las instituciones públicas italianas resulta, en general, más elevada en el Norte, con Lombardía en una posición avanzada en eficiencia burocrática, calidad de los servicios y capacidad de gasto (Banca d'Italia, 2025). Lombardía ha obtenido asignaciones del PNRR por aproximadamente 18,7 mil millones de euros (1.861 € per cápita), con un grado de avance de los proyectos superior a la media. Puglia, aun beneficiándose de importantes recursos, presenta criticidades de ejecución vincula-

das a lentitudes burocráticas, fragmentación de las competencias administrativas y menor capacidad de seguimiento (Banca d'Italia, 2024). Un incremento de la calidad institucional en el Mezzogiorno produciría un impacto significativo sobre el desarrollo, aumentando el rendimiento de cada euro invertido (Banca d'Italia, 2025).

El análisis del dualismo italiano evidencia cómo la persistencia de las disparidades Norte-Sur deriva de la combinación de factores estructurales, institucionales y de capacidad administrativa, en línea con el marco teórico delimitado en la sección anterior. La sección siguiente aplica el mismo esquema analítico al caso español, examinando la evolución del dualismo ibérico desde el posfranquismo hasta la actualidad y la comparación entre Andalucía y Cataluña, dos regiones que evocan en muchos aspectos las dinámicas observadas en Italia.

2.3. El dualismo español y el caso Andalucía-Cataluña: dinámicas de convergencia, disparidades estructurales y especificidades institucionales

2.3.1 La evolución histórica del dualismo español: desde el posfranquismo hasta la actualidad

La configuración territorial de la España contemporánea se fundamenta en el modelo del Estado de las Autonomías, definido por la Constitución de 1978, que reconoce amplios márgenes de autogobierno a las Comunidades Autónomas. El sistema español presenta un nivel de descentralización política, administrativa y legislativa más avanzado que el regionalismo italiano, al que se añaden además importantes diferencias fiscales: algunas comunidades (País Vasco y Navarra) operan bajo régimen foral con una autonomía tributaria casi total, mientras que las demás adoptan un sistema común de financiación compartido con el Estado central.

Fase 1 – 1975-1986: la Transición y la construcción del Estado de las Autonomías

En los años de la Transición y de la nueva Constitución de 1978, España inicia el paso hacia el régimen democrático, enfrentándose, sin embargo, a restricciones heredadas del régimen franquista que limitaban la flexibilidad del mercado laboral (Malo de Molina, 2003). El poder sindical emergente en democracia mantuvo muchos elementos rígidos del modelo salarial anterior, ralentizando la adaptación productiva, mientras que el nacimiento de las Comunidades Autónomas implicó un rápido aumento del gasto regional y elevados déficits presupuestarios (Malo de Molina, 2003). La primera crisis petrolera de 1973 fue

afrontada inicialmente mediante una política compensatoria expansiva que generó inflación y desequilibrios externos, trasladando a la Transición una herencia de inestabilidad macroeconómica; los Pactos de la Moncloa de 1977 fueron concebidos para corregir dichos excesos mediante ajuste macroeconómico y reformas estructurales. La estructura productiva seguía siendo fuertemente dual: Cataluña y el País Vasco heredaban del régimen franquista una base industrial avanzada, mientras que Andalucía y otras regiones meridionales permanecían tradicionalmente agrícolas y turísticas, con rentas per cápita inferiores a la media nacional.

Fase 2 – 1986-2007: el ingreso en la CEE y la modernización

La adhesión de España a la Comunidad Económica Europea en 1986 marca el inicio de una larga fase de modernización, liberalización comercial y apertura a las inversiones extranjeras, sostenida por los fondos estructurales y de cohesión europeos. En esta fase se observa una cierta convergencia de las rentas per cápita de las regiones más pobres hacia la media nacional, aunque sin un verdadero cierre de la brecha (Colino, Jaime-Castillo & Kölling, 2020). Los polos fuertes del triángulo Cataluña-Madrid-País Vasco refuerzan su papel, mientras que el Sur permanece vinculado a especializaciones de menor valor añadido. La coexistencia de regímenes forales y modelo común, unida a las diferencias en la capacidad fiscal, contribuye a delinear un verdadero mapa de la divergencia territorial, poniendo a prueba el principio constitucional de solidaridad interterritorial.

Fase 3 – 2008-2013: crisis financiera y divergencia territorial

La Gran Recesión de 2008 y la posterior crisis de la deuda soberana golpean de manera particularmente severa a España, generando un impacto fuertemente heterogéneo a nivel regional. Entre 2008 y 2013, la caída del PIB y del empleo resulta más acentuada en las regiones del Sur y en aquellas más dependientes de la construcción y de los servicios de baja productividad (Bandrés Moliné & Gadea Rivas, 2013). El ajuste fiscal posterior a la crisis de deuda comporta recortes que afectan de manera desproporcionada a las regiones con mayor dependencia del gasto público, alimentando un círculo vicioso de menores inversiones, deterioro de las condiciones sociales y renovadas presiones migratorias internas (Colino, Jaime-Castillo & Kölling, 2020). Andalucía figura entre las regiones más expuestas a la crisis, mientras que Cataluña mantiene un perfil relativamente más sólido gracias a la industria manufacturera orientada a la exportación. El período 2008-2013 corresponde, por tanto, a una clara fase de divergencia entre Comunidades Autónomas (Echevarría Icaza & Filip, 2020).

Fase 4 – 2014-2019: recuperación desigual y nueva fase digital

Desde 2014, la economía española entra en una fase de recuperación relativamente rápida en comparación con el contexto europeo, sostenida por la demanda externa y las reformas estructurales. Sin embargo, la recuperación no es territorialmente neutra: la convergencia en términos de PIB per cápita entre las Comunidades Autónomas en la fase 2013-2018 resulta mucho más lenta e incompleta respecto al ciclo 2000-2007, y es la productividad laboral la que frena el acercamiento, ya que las regiones más ricas registran las mayores ganancias de productividad (Echevarría Icaza & Filip, 2020). Además, adquiere un peso creciente la dimensión digital y de la innovación, con una concentración de los activos innovadores en las regiones ya avanzadas (Banco de España, 2021). En Andalucía, la recuperación se apoya en el turismo, la agricultura intensiva y las cadenas agroindustriales, mientras que Cataluña consolida su papel como polo tecnológico mediterráneo, rearticulando el dualismo territorial a lo largo de nuevas líneas de fractura (Colino, Jaime-Castillo & Kölling, 2020).

Fase 5 – 2020-actualidad: la fase pospandémica

La crisis pandémica de 2020 golpea duramente al turismo, la hostelería, el comercio y el transporte, con un impacto más intenso en las comunidades autónomas con mayor peso del sector terciario vinculado a la movilidad. En el nuevo ciclo pospandémico, España muestra una dinámica macroeconómica sorprendentemente sólida: en 2024 el PIB crece un 3,2% de media anual, superando las previsiones y el crecimiento medio de la eurozona (Fig. 8) (Banco de España, 2025).

3.1.a Tasa de crecimiento del VAB real en 2024 (a)

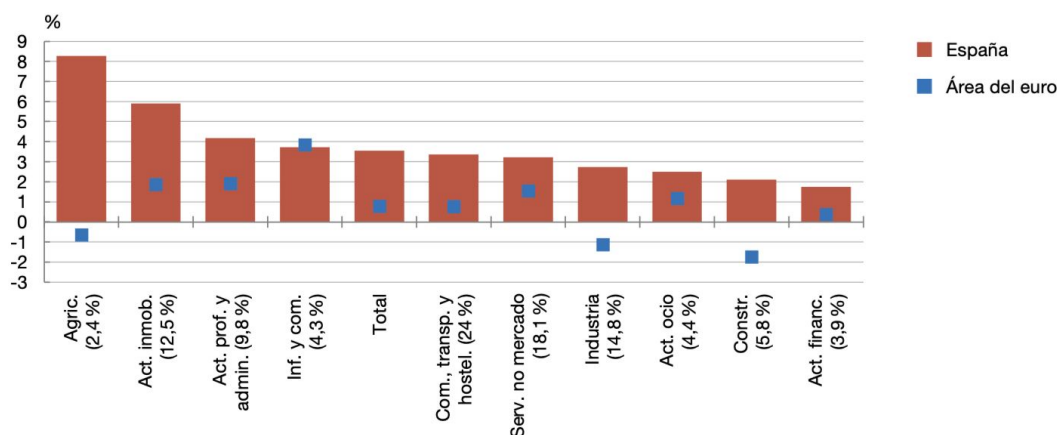


Figura 8 - Crecimiento real del valor añadido bruto por cada sector respecto al área UE;
Fuente: Informe Anual (2024), Banco de España

El rebote del mercado laboral está impulsado por los servicios, con un marcado dinamismo en los sectores de tecnologías de la información y la comunica-

ción y en la hostelería, factores que favorecen a las regiones más dependientes del turismo, como Andalucía y las islas (Banco de España, 2025). El crecimiento del empleo entre 2019 y 2024 resulta significativamente más fuerte entre los trabajadores con titulación universitaria, acentuando una fractura basada en la cualificación (Banco de España, 2025). La respuesta europea introduce un elemento de novedad: el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) pone a disposición recursos sin precedentes para la digitalización, la transición verde y la cohesión territorial (Ministerio de Hacienda y Función Pública, 2022; Gobierno de España, 2021). En Andalucía, la Estrategia Energética de Andalucía 2030 busca transformar la región en el polo español de la transición energética (Junta de Andalucía, 2022), mientras que Cataluña refuerza sus clústeres innovadores y de industria 4.0 (Gobierno de España, 2021).

2.3.2 Trayectorias económicas comparadas: Andalucía versus Cataluña

En 2024, el PIB andaluz supera los 221 mil millones de euros (14% del PIB nacional) y crece un 3,3%, ritmo superior a la media española y europea, con los servicios representando más de tres cuartas partes del valor añadido bruto regional (Fig. 9) (Junta de Andalucía, 2024).

Gráfico 11. ESTRUCTURA PRODUCTIVA. AÑO 2024

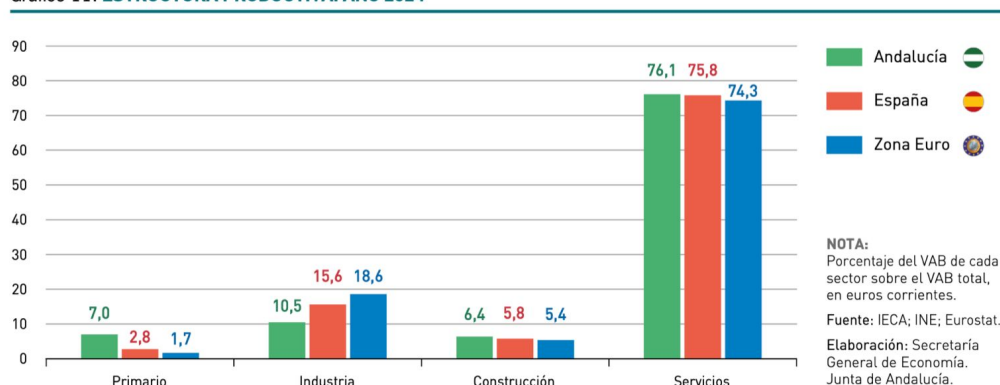


Figura 9 - Estructura productiva y porcentaje de variación del valor añadido bruto de la región de Andalucía, comparada con España y la zona UE; Fuente: Informe Económico de Andalucía, Junta de Andalucía, 2024

La economía catalana, con un PIB de aproximadamente 316 mil millones de euros y un crecimiento del 3,6% en 2024, se configura como uno de los polos más dinámicos del sistema territorial español, con servicios que representan el 75,4% del valor añadido bruto regional (Cambra Oficial de Comerç, Indústria, Serveis i Navegació de Barcelona, 2025). Ambas regiones han experimentado la desindustrialización de manera opuesta: en Cataluña ha sido absorbida mediante procesos de recualificación y diversificación hacia segmentos de alta intensidad tecnológica, mientras que en Andalucía ha afectado a un tejido indus-

trial más frágil, generando una creciente dependencia del turismo, la construcción y los servicios de bajo valor añadido (OECD, 2024). Se configura así una “especialización regresiva” en el caso andaluz, contrapuesta a una trayectoria catalana de escalamiento productivo y diversificación (OECD, 2022, 2024).

Esta contraposición entre especialización regresiva y escalamiento productivo se refleja en la estructura del tejido empresarial y de los clústeres económicos. El tejido catalán se caracteriza por una elevada densidad de empresas, una presencia significativa de medianas y grandes compañías y el arraigo de multinacionales, con clústeres industriales consolidados (automovilístico de Martorell, químico-farmacéutico de Barcelona-Tarragona, ICT²², industrias creativas y agroalimentación de calidad) (Cambra Oficial de Comerç, Indústria, Serveis i Navegació de Barcelona, 2025). En Andalucía, la base productiva está dominada por pymes familiares, con clústeres relevantes en el sector aeroespacial de Sevilla, el químico-energético de Huelva-Cádiz y el sistema agroindustrial (Junta de Andalucía, 2024).

En los últimos años emergen nuevos clústeres vinculados a la transición verde y digital, estimulados por el PRTR y los fondos Next Generation EU (Gobierno de España, 2021). Andalucía desarrolla una frontera verde basada en energías renovables, hidrógeno verde y agrotecnología (Junta de Andalucía, 2022, 2024), mientras que Cataluña se sitúa en la frontera digital, con Barcelona reconocida como nodo de la innovación europea (CaixaBank Research, 2025b).

La diferente especialización sectorial se traduce también en una desigual proyección exterior. Cataluña es la principal región exportadora de España, con una relación exportaciones/PIB sensiblemente superior a la media y una profunda integración en las cadenas globales de valor (Cambra Oficial de Comerç, Indústria, Serveis i Navegació de Barcelona, 2025). Andalucía muestra una apertura creciente, aunque con niveles de internacionalización inferiores, con exportaciones concentradas en productos agroalimentarios, energéticos y químicos, y un aumento de la inversión extranjera directa en energías renovables y logística portuaria (CaixaBank Research, 2025a; Junta de Andalucía, 2024).

El dualismo se refleja claramente en el capital humano: en Cataluña, la proporción de jóvenes de 25-34 años con educación terciaria alcanza el 57,5%, superior a la media española y europea (Idescat, 2025), con un ecosistema universitario de excelencia y escuelas de negocios de relevancia internacional (Cambra Oficial de Comerç, Indústria, Serveis i Navegació de Barcelona, 2025). En

²² “ICT”: Tecnologías de la información y la comunicación aplicadas a la economía, los servicios y los procesos productivos.

Andalucía, el 35,8% de los adultos había completado la educación terciaria en 2023, y la menor intensidad del gasto en educación e I+D continúa lastrando la productividad regional (Junta de Andalucía, 2024; Fundación Ramón Areces & Fundación Europea Sociedad y Educación, 2024).

La brecha en capital humano se proyecta directamente sobre las dinámicas del empleo y del desempleo. En Cataluña, la tasa media anual de desempleo se sitúa en 2024 en torno al 8,9%, mínimo histórico, acompañada de una marcada estabilización contractual (Cambra Oficial de Comerç, Indústria, Serveis i Navegació de Barcelona, 2025).

En Andalucía, el desempleo permanece estructuralmente más elevado, en torno al 15% en 2024, el más alto entre las comunidades autónomas (INE, 2025). La OCDE documenta para 2023 una tasa de empleo de la población de 15-64 años del 69,9% en Cataluña frente al 57,9% en Andalucía (OECD, 2024).

Sobre todas estas dimensiones pesa, finalmente, la divergencia en capacidad administrativa, gobernanza e identidad territorial. Cataluña dispone de una fuerte capacidad administrativa y de instrumentos consolidados de política económica regional, lo que se traduce en una mayor capacidad de absorción de fondos y atractivo institucional (Cambra Oficial de Comerç, Indústria, Serveis i Navegació de Barcelona, 2025). Andalucía, en cambio, presenta una capacidad administrativa más heterogénea, con el riesgo de que los recursos públicos produzcan impactos menos incisivos (Junta de Andalucía, 2024). El dualismo también está influido por diferencias identitarias: Cataluña se percibe como una “nación productiva” con una fuerte cultura industrial, mientras que Andalucía convive con una larga historia de dependencia de las políticas centrales (OECD, 2022, 2024).

Estos elementos configuran un dualismo que remite al caso italiano: Cataluña desempeña el papel de locomotora industrial e innovadora, mientras que Andalucía representa una gran región meridional en recuperación parcial, pero todavía distante en términos de productividad y capital humano.

3. METODOLOGÍA Y DATOS

La investigación se configura como un estudio comparado descriptivo-interpretativo de carácter predominantemente cualitativo, integrado con evidencias cuantitativas secundarias, coherente con la tradición metodológica de la geografía económica y del análisis del desarrollo regional. El enfoque adoptado combina investigación descriptiva e investigación explicativa: la primera tiene

como objetivo reconstruir las trayectorias históricas de los dualismos italiano y español, mientras que la segunda pretende verificar, en clave interpretativa, los determinantes de las dinámicas de convergencia y divergencia entre regiones “fuertes” y regiones “en transición”.

Con este fin, el análisis se organiza según un diseño de investigación multiescalar articulado en tres niveles interconectados: el primer nivel examina los pares de casos regionales Puglia-Lombardía y Andalucía-Cataluña; el segundo nivel considera la escala nacional, comparando Italia y España para identificar drivers comunes y especificidades institucionales; el tercer nivel sitúa el análisis dentro del marco europeo, entendido como ámbito de policy y mercado único en el que se determinan restricciones y oportunidades para la convergencia.

El diseño de investigación combina dos estrategias comparativas complementarias, distintas pero articuladas entre sí según la lógica de la comparación controlada de la política comparada (Przeworski & Teune, 1970). Dentro de cada país, el par Puglia-Lombardía y el par Andalucía-Cataluña son tratados como most-similar systems design (MSSD): las dos regiones de cada par comparten el mismo marco macroinstitucional nacional, la misma moneda, el mismo régimen de finanzas públicas y el mismo marco de programación de los fondos europeos, pero divergen en el resultado de interés (los niveles y trayectorias de convergencia), lo que permite aislar los factores subnacionales —estructura productiva, capital humano, capacidad administrativa, etcétera— que se asocian a la divergencia una vez mantenido constante el contexto nacional. Entre ambos países, la comparación entre los dos pares se plantea como comparación emparejada en el sentido de Tarrow (2010): la yuxtaposición de dos diádas estructuralmente homólogas pero situadas en arquitecturas de descentralización diferentes —regionalismo ordinario italiano post-DPR 616/1977 y Estado de las Autonomías español— permite verificar si los mecanismos identificados a nivel subnacional son robustos frente a la variación del diseño institucional, distinguiendo los drivers comunes de las especificidades nacionales.

De manera coherente con la naturaleza de los datos disponibles y con el reducido número de casos, el estudio no aspira a estimar efectos causales, sino a un objetivo de construcción teórica: las cuatro trayectorias regionales se emplean para refinar y poner a prueba, en clave interpretativa, los mecanismos propuestos por la literatura sobre los procesos acumulativos, generando proposiciones que la investigación cuantitativa posterior podrá someter a verificación formal (Gerring, 2017). Desde esta perspectiva, el valor añadido del diseño emparejado no reside en la generalización estadística, sino en la capacidad de dis-

ciplinar la comparación y de hacer explícitos los vínculos entre condiciones institucionales y resultados de convergencia.

Sobre este diseño se articulan los métodos concretos de análisis empleados en la investigación. En primer lugar, se recurrió a un análisis documental sistemático de las fuentes institucionales y científicas, orientado a la reconstrucción de las trayectorias históricas y a la identificación de los principales determinantes de las disparidades. En segundo lugar, se adoptó una metodología de estudio de caso comparado de casos múltiples, organizada como most-similar systems design dentro de cada par regional y como comparación emparejada entre ambos pares, según el planteamiento definido en el apartado de metodología: Puglia y Andalucía son tratadas como casos de regiones periféricas en transición, Lombardía y Cataluña como casos de regiones líderes, y la comparación cruzada entre ambas diadas permite aislar los drivers comunes de las especificidades nacionales, en la lógica de la construcción teórica más que de la inferencia causal. En tercer lugar, se empleó un marco analítico multiindicador articulado en siete dimensiones: renta y productividad (PIB regional, PIB per cápita en PPS, valor añadido por trabajador), mercado laboral y demografía (tasas de empleo y desempleo, NEET, migraciones internas), capital humano e innovación (graduados, abandono escolar, gasto en I+D, startups), estructura productiva y apertura (peso de la manufactura y de los servicios avanzados, exportaciones), accesibilidad e infraestructuras, calidad institucional y capacidad de absorción de los fondos europeos. La interpretación de las evidencias empíricas está anclada en los marcos teóricos de la causación circular y acumulativa (Myrdal, 1957), del esquema centro-periferia (Prebisch, 1950; Frank, 1966), de los polos de crecimiento (Perroux, 1955) y del desarrollo desequilibrado (Hirschman, 1958). Asimismo, se utilizaron las cartografías LISA (*Local Indicators of Spatial Association*) para visualizar la polarización espacial de los niveles de productividad (ISTAT, 2023).

4. DISCUSIÓN

La reconstrucción de las cinco fases históricas de ambos países sugiere que la convergencia regional en la Europa mediterránea no constituye un proceso continuo, sino una secuencia de ventanas breves alternadas con largos períodos de estabilización de la brecha. En Italia, el catch-up meridional de los años sesenta se agota a mediados de los setenta; en España, el acercamiento posterior al ingreso en la CEE se ralentiza después de 2007 y se interrumpe con la Gran Recesión. Estas trayectorias son coherentes con el modelo de los clubes de con-

vergencia (Quah, 1996; Boschma, Minondo & Navarro, 2012; Brida et al., 2014): las regiones se agrupan en clústeres de renta estables en el tiempo, entre los cuales las transiciones son escasas y condicionadas por shocks externos. El rebote del Mezzogiorno en 2023 (+1,5% frente al 0,3–0,7% de las macroáreas septentrionales; SVIMEZ, 2024; ISTAT, 2025) y la dinámica turística andaluza pos-andémica se inscriben en esta lógica: configuran una ventana cíclica y no el inicio de una convergencia estructural. La diferencia es sustancial, porque el rebote se apoya en una combinación contingente de estímulos fiscales, superbonus, obras del PNRR y desaceleración de las exportaciones del Norte (Banca d'Italia, 2025), y no en un escalamiento productivo de las regiones periféricas. La prueba esperada concierne a la capacidad de consolidar este impulso en productividad y capital humano más allá del horizonte de 2026.

Más allá del carácter episódico de la convergencia, los datos recopilados corroboran el mecanismo myrdaliano de las ventajas auto-reforzantes (Myrdal, 1957). La concentración del 75% del gasto en I+D en seis regiones del Centro-Norte italiano frente al 14% del conjunto del Mezzogiorno, y la análoga brecha de educación terciaria entre Cataluña (57,5%) y Andalucía (35,8%) entre los jóvenes de 25–34 años, muestran que los factores de producción cualificados tienden a concentrarse allí donde ya existen rendimientos crecientes. La fuga de talentos meridionales —más de la mitad de los graduados de máster completan sus estudios en el Centro-Norte, con una transferencia neta estimada en 277 millones de euros y 4,1 mil millones de capital humano formado y no valorizado (SVIMEZ, 2024)— ejemplifica la dinámica regresiva descrita por Myrdal: aquello que el centro adquiere deriva de lo que la periferia pierde. Los clústeres LISA confirman esta interpretación a escala espacial, con polos “alta-alta” a lo largo del eje Milán–Bérgamo–Brescia contrapuestos a extensas áreas “baja-baja” en Puglia (ISTAT, 2023). El esquema centro-periferia de Prebisch (1950) y Frank (1966) encuentra así aplicación intraeuropea: la especialización regresiva andaluza y la recomposición apuliana hacia el sector agroalimentario (29% de las exportaciones en 2024 frente al 19% en 2019) sugieren que el riesgo de deslizarse hacia producciones de menor complejidad tecnológica no está limitado a la periferia global.

Si los mecanismos myrdalianos y centro-periferia explican la persistencia de las brechas, el resultado central del trabajo emerge de la comparación cruzada entre los dos pares regionales: a igualdad de disponibilidad nominal de fondos, los resultados divergen en función de la capacidad administrativa para traucirlos en transformación productiva. Lombardía, con 18,7 mil millones de euros de asignaciones del PNRR y un grado de avance de los proyectos superior a

la media (Banca d'Italia, 2025), muestra cómo la eficiencia burocrática y la calidad de los servicios constituyen una parte esencial del modelo de desarrollo; Puglia, aun beneficiándose de importantes recursos, sufre retrasos y fragmentación de competencias. La misma asimetría se observa entre Cataluña y Andalucía: la primera dispone de una capacidad administrativa consolidada y de instrumentos estructurados de política económica regional que se traducen en una mayor capacidad de absorción de fondos, mientras que la segunda presenta una capacidad administrativa más heterogénea, con el riesgo de que los recursos públicos produzcan impactos menos incisivos (§2.3.2). La comparación cruzada entre ambas diadas muestra así un mecanismo invariante respecto al diseño de descentralización. El resultado es coherente con el diagnóstico del Octavo informe sobre la Cohesión (Comisión Europea, 2022) sobre las trampas de desarrollo: los inputs de policy producen convergencia solo si son canalizados a través de ecosistemas institucionales capaces de seleccionar y gestionar los proyectos.

Esta interpretación encuentra un sólido respaldo en la literatura económica sobre la eficacia de los fondos de cohesión: el análisis de panel de Rodríguez-Pose y Garcilazo (2015) sobre las regiones europeas muestra que, más allá de un umbral de gasto de cohesión estimado en torno a 120 euros per cápita anuales, son las mejoras en la calidad del gobierno —y no el incremento marginal de los recursos— las que determinan los rendimientos de la inversión. El diagnóstico cualitativo aquí propuesto sobre las cuatro regiones es, por tanto, coherente con un mecanismo ya documentado a gran escala, aunque siga siendo, dentro del diseño del presente trabajo, una proposición interpretativa que deberá someterse a una verificación causal formal.

Esta proposición interpretativa debe sin embargo confrontarse con tres áreas de incertidumbre que atraviesan el análisis.

La primera concierne a la distinción entre ciclicidad y estructuralidad del rebote meridional: el dato de 2023 puede interpretarse como una ruptura del guion histórico o como un efecto contable destinado a reabsorberse una vez desaparezcan los estímulos extraordinarios. La segunda se refiere a la sostenibilidad de las trayectorias verde en Andalucía y digital en Cataluña más allá del horizonte del PRTR: la frontera del hidrógeno y la de los ecosistemas tecnológicos dependen de inversiones de largo plazo y de cadenas de valor que todavía no han madurado. La tercera concierne a los efectos distributivos de la digitalización asimétrica, que puede ampliar en lugar de reducir las disparidades si las ganancias de productividad se concentran en las regiones ya fuertes, en conti-

nidad con la evidencia de 2013–2018 sobre la productividad laboral como freno a la convergencia (Echevarría Icaza & Filip, 2020). Las limitaciones ya señaladas en el capítulo 3 deben interpretarse a la luz de estas consideraciones: la dependencia exclusiva de datos secundarios NUTS2, la ausencia de estimaciones causales, la generalización limitada a cuatro regiones y el horizonte temporal todavía corto para evaluar el PNRR y el PRTR no permiten pronunciarse sobre la dirección de largo plazo, pero hacen aún más exigente la necesidad de complementar la descripción comparada con instrumentos econométricos de identificación causal.

5. CONCLUSIÓN

El trabajo aporta tres contribuciones a la literatura sobre las disparidades regionales en la Europa mediterránea. En primer lugar, propone una comparación sistemática entre los dualismos italiano y español a lo largo de las mismas siete dimensiones —renta y productividad; mercado laboral y demografía; capital humano e innovación; apertura internacional; accesibilidad e infraestructuras; calidad institucional; capacidad de absorción de los fondos europeos— superando la fragmentación de estudios nacionales desarrollados por separado. En segundo lugar, articula un marco analítico multinivel que integra de manera simétrica la escala regional, nacional y europea, y aplica un diseño most-similar systems design dentro de cada par regional y una comparación emparejada entre ambas diadas, en el marco de la lógica de la comparación controlada (Przeworski & Teune, 1970; Tarrow, 2010). En tercer lugar, extiende la cobertura temporal a la fase de Next Generation EU, PNRR y PRTR, hasta ahora poco explorada por la literatura comparada.

La principal novedad reside en la identificación de la calidad institucional como variable mediadora que explica por qué transferencias financieras cuantitativamente comparables producen resultados de convergencia diferentes en los dos pares regionales; un resultado que el trabajo recompone dentro del marco de la causación acumulativa y de las trayectorias path-dependent, devolviendo así la divergencia mediterránea no como un retraso transitorio, sino como un resultado históricamente sedimentado. Estos resultados cierran de manera simétrica las dos preguntas planteadas en la introducción: a la RQ1 se responde que la convergencia entre periferias y polos no es ni lineal ni autosostenida, sino episódica y path-dependent; a la RQ2, que el factor que media la traducción del gasto de cohesión en transformación productiva es la capacidad institucional, más que la intensidad nominal de los recursos.

De estos resultados derivan implicaciones que se articulan en tres planos:

1. En el plano académico, el estudio sugiere integrar de manera más rigurosa las variables de calidad institucional en los modelos de convergencia europea, superando los enfoques analíticos que asumen la homogeneidad de la capacidad administrativa entre regiones y Estados miembros. Esta indicación se inscribe en la línea de las políticas place-sensitive propuesta por Iammarino, Rodríguez-Pose y Storper (2019) y en el debate sobre la geografía del descontento (Rodríguez-Pose, 2018), que desplazan el centro de la intervención desde la mera redistribución financiera hacia el fortalecimiento específico de las capacidades institucionales de los territorios.
2. En el plano empresarial, las fronteras emergentes de las cuatro regiones indican trayectorias de inversión diferenciadas: la transición verde, el hidrógeno y la agrotecnología andaluza; la recomposición agroalimentaria apuliana; y los ecosistemas tecnológicos catalanes y lombardos como *benchmark* para las cadenas de valor de alta intensidad de conocimiento.
3. En el plano de policy, y en referencia directa a las estrategias de implementación de Next Generation EU, la evidencia recopilada indica que el fortalecimiento de la capacidad administrativa regional constituye una precondition de eficacia de los fondos de la UE —y, por tanto, de la implementación del PNRR y del PRTR— más exigente que la propia asignación financiera; que el partenariado multinivel entre Comisión, Estados y Regiones debe preservarse como mecanismo de selección y seguimiento de los proyectos; y que las estrategias de concentración de recursos deben calibrarse según la complejidad del tejido productivo local, para evitar la reproducción de las “catedrales en el desierto”.

Estas implicaciones deben leerse, sin embargo, a la luz de las limitaciones metodológicas que conviene explicitar. En primer lugar, el análisis se fundamenta exclusivamente en datos secundarios, con la consiguiente dependencia de la disponibilidad, armonización y criterios de recopilación de las fuentes institucionales utilizadas; ello puede generar heterogeneidades en las comparaciones directas, especialmente a nivel NUTS2 entre contextos nacionales con diferentes estructuras administrativas. En segundo lugar, el enfoque predominantemente cualitativo-comparado, aunque permite una lectura interpretativa rica, no incluye modelos econométricos formales que permitan cuantificar de manera causal la contribución de las variables individuales a la convergencia. En

tercer lugar, la generalización de los resultados se limita a las cuatro regiones examinadas, aunque la comparación cruzada Italia-España ofrece elementos aplicables a otros dualismos mediterráneos. Por último, el horizonte de evaluación de los efectos del PNRR y del PRTR sigue siendo todavía limitado debido a su carácter reciente.

Precisamente de estas limitaciones se desprenden cuatro líneas de investigación especialmente prometedoras. La primera consiste en aplicar el marco analítico comparado a otros dualismos mediterráneos —Grecia, Portugal y el Mezzogiorno francés— para verificar el alcance explicativo de la calidad institucional más allá de los casos italiano y español. La segunda amplía el análisis a los dualismos de Europa centro-oriental, donde las disparidades intranacionales asumen configuraciones históricas distintas, pero lógicas análogas de causación acumulativa. La tercera prevé el desarrollo de modelos econométricos de causalidad —paneles espaciales, instrumentos de identificación exógena— para superar la limitación descriptiva señalada en el capítulo 3 y cuantificar la contribución marginal de cada factor. La cuarta se refiere a la evaluación ex post del PNRR y del PRTR en el horizonte 2027–2030, decisiva para establecer si el rebote episódico documentado en este trabajo ha degenerado en la habitual estabilización de la brecha o si se ha consolidado en una convergencia estructural.

Uso de Inteligencia Artificial

Durante la preparación del presente artículo se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa, específicamente ChatGPT (OpenAI) y Claude (Anthropic), exclusivamente para apoyo lingüístico y editorial, incluyendo correcciones ortográficas, gramaticales y estilísticas, así como la traducción puntual de algunos términos del italiano al español, así como la creación y mejora de algunas imágenes y figuras esquemáticas utilizadas con fines ilustrativos y académicos.

Agradecimientos

El presente artículo nace del trabajo de tesis de grado desarrollado en el Dipartimento di Scienze dell'Economia de la Università del Salento y posteriormente profundizado durante la experiencia de Erasmus+ Traineeship en la Universidad de Sevilla bajo la dirección del Prof. Dr. Jesús Heredia Carroza. Deseo expresar un sincero agradecimiento a mis directores, el Prof. Dr. Jesús Heredia Carroza (Universidad de Sevilla) y el Prof. Dr. Cosimo Alessandro Quarta (Università del Salento), por el apoyo académico, metodológico y humano recibido durante el proceso de investigación y desarrollo del artículo. Un agradecimiento especial al Departamento de Economía e Historia Económica de la Universidad de

Sevilla y a la Università del Salento por la colaboración académica y científica hecha posible a través del programa Erasmus Traineeship, experiencia que ha contribuido de manera decisiva a la realización y a la maduración internacional de este trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Banca d'Italia. (2013). *L'economia delle regioni italiane: dinamiche recenti e aspetti strutturali*. Banca d'Italia. <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/l-economia-delle-regioni-italiane-dinamiche-recenti-e-aspetti-strutturali-n-23-novembre-2013/>
- Banca d'Italia. (2019). *Relazione annuale 2019*. Banca d'Italia. https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/relazione-annuale/2019/rel_2019.pdf
- Banca d'Italia. (2024). *Economie regionali: Lombardia. Aggiornamento congiunturale 2024*. Banca d'Italia. <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/economie-regionali/2025/2025-0024/index.html>
- Banca d'Italia. (2024). *Economie regionali: Puglia. Aggiornamento congiunturale 2024*. Banca d'Italia. <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/l-economia-della-puglia-aggiornamento-congiunturale-novembre-2024/>
- Banca d'Italia. (2025). *Economie regionali: Puglia. Aggiornamento congiunturale 2025*. Banca d'Italia. <https://www.bancaditalia.it/media/notizia/l-economia-della-puglia-aggiornamento-congiunturale-novembre-2025/>
- Banca d'Italia. (2025). *Questioni di Economia e Finanza*, n. 944. *Capitale umano, contesto istituzionale e i divari tra Mezzogiorno e resto del Paese*. Banca d'Italia. <https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2025-0944/index.html>
- Banco de España. (2021). *Informe anual 2020*. Banco de España. https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/20/Fich/InfAnual_2020.pdf
- Banco de España. (2025). *Informe anual 2024*. Banco de España. <https://www.bde.es/wbe/es/publicaciones/informes-memorias-anales/informe-anual/informe-anual-2024.html>
- Bandrés Moliné, E., & Gadea Rivas, M. D. (2013). Crisis económica y disparidades regionales en España. *Papeles de Economía Española*, 138, 2–30. <https://www.funcas.es/articulos/crisis-economica-y-ciclos-regionales-en-espana/>
- Boschma, R., & Iammarino, S. (2009). Related variety, trade linkages, and regional growth in Italy. *Economic Geography*, 85(3), 289–311. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2009.01034.x>
- Boschma, R., Minondo, A., & Navarro, M. (2012). Related variety and regional growth in Spain. *Papers in Regional Science*, 91(2), 241–256. <https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2011.00387.x>
- Brida, J.G., Garrido, N. & Mureddu, F. Italian economic dualism and convergence clubs at regional level. *Qual Quant* 48, 439–456 (2014). <https://doi.org/10.1007/s11135-012-9779-z>
- Brunet, R. (1989). *Les villes européennes: Rapport pour la DATAR*. Montpellier: Groupe RECLUS.
- CaixaBank Research. (2025a). *Andalucía. In Fichas comunidades autónomas*. <https://www.caixa-bankresearch.com/es/publicaciones/fichas-comunidades-autonomas/andalucia>
- CaixaBank Research. (2025b). *Cataluña. In Fichas comunidades autónomas*. <https://www.caixa-bankresearch.com/es/publicaciones/fichas-comunidades-autonomas/cataluna>
- Cambra Oficial de Comerç, Indústria, Serveis i Navegació de Barcelona. (2025). *Memòria econòmica de Catalunya 2024*. <https://cambrabcn.org/es/mec24/>
- Censis – Confcooperative. (2025). “Sud, la fuga dei cervelli costa 4,1 miliardi”. Confcooperative. <https://www.confcooperative.it/LInformazione/Primo-Piano/sud-la-fuga-dei-cervelli-costa-41-miliardi>
- Colino, C., Jaime-Castillo, A. M., & Kölling, M. (2020). *Desigualdades territoriales en España*. Frie-

- drich-Ebert-Stiftung. https://www.fundacionmgimenezabad.es/sites/default/files/Publicar/documentacion/documentos/2020/2020_informe_desigualdades_territoriales_espana_parte1_es_o.pdf
- Commissione Europea. (2022). *Eighth Report on Economic, Social and Territorial Cohesion*. Directorate-General for Regional and Urban Policy. https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/reports/cohesion8/8cr.pdf
- Commissione Europea. (2023). *Regional Competitiveness Index 2.0 – 2022 Edition*. Directorate-General for Regional and Urban Policy. https://ec.europa.eu/regional_policy/information_sources/publications/working-papers/2023/eu-regional-competitiveness-index-2-0-2022-edition_en
- Confcommercio Lombardia. (2024). *Rapporto economia Lombardia – Sintesi Banca d'Italia 2024*. <https://confcommerciolombardia.it/banca-ditalia-rapporto-annuale-leconomia-della-lombardia/>
- Daniele, V., & Malanima, P. (2007). Il prodotto delle regioni e il divario Nord-Sud in Italia (1861–2004). *Rivista di Politica Economica*, 97(3–4), 267–315. <https://ideas.repec.org/a/rpo/ri-poec/v97y2007i2p267-316.html>
- Diemer, A., Iammarino, S., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2022). The Regional Development Trap in Europe. *Economic Geography*, 98(5), 487–509. <https://doi.org/10.1080/00130095.2022.2080655>
- Dini, F., Romei, P., & Randelli, F. (2020). *Geografia economica. Mercati, imprese, ambiente e le sfide del mondo contemporaneo*. Mondadori Università. ISBN: 978-8861843943
- Echevarría Icaza, V., & Filip, D. (2020). *La convergencia regional en España tras la Gran Recesión*. Observatorio Económico. BBVA Research. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2020/02/Observatorio_Convergencia.pdf
- ESPON & INTERACT. (2007). *ESPON Project 1.1.1 – Potentials for polycentric development in Europe. Final Report*. ESPON. <https://archive.espon.eu/sites/default/files/attachments/fr-INTERACT-Poly-Jan2007.pdf>
- Eurostat. (2025, November 25). *EU household real income per capita up 22% since 2004*. European Commission. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20251125-2>
- Frank, A. G. (1966). The Development of Underdevelopment. *Monthly Review*, 18(4). https://doi.org/10.14452/MR-018-04-1966-08_3
- Fundación Ramón Areces & Fundación Europea Sociedad y Educación (2024), *Indicadores comentados del sistema educativo español 2024*. <https://www.fundacionareces.es/recursos/doc/porta/2018/03/20/indicadores-comentados-sistema-educativo-espanol-2024.pdf>
- Gerring, J. (2017). *Case Study Research: Principles and Practices* (2nd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781316848593>
- Gobierno de España. (2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. <https://planderecuperacion.gob.es/>
- Hirschman, A. O. (1958). *The strategy of economic development*. New Haven: Yale University Press. <https://archive.org/details/strategyofeconom00hirs>
- I-Com – Istituto per la Competitività. (2016). *Infrastrutture e competitività dei territori*. <https://www.i-com.it/2016/10/12/infrastrutture-e-competitivita-dei-territori-2/>
- Idescat – Institut d'Estadística de Catalunya. (2025). *PIB territorial de Catalunya 2000–2023*. <https://www.idescat.cat/>
- Iammarino, S., Rodríguez-Pose, A., & Storper, M. (2019). Regional inequality in Europe: evidence, theory and policy implications. *Journal of Economic Geography*, 19(2), 273–298. <https://doi.org/10.1093/jeg/lby021>
- INE – Instituto Nacional de Estadística. (2025). *Contabilidad regional de España – Serie actualizada*. <https://www.ine.es/>
- ISTAT. (2020). *Conti economici territoriali 1995–2018*. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/conti-economici-territoriali-anni-1995-2018/>

- ISTAT. (2023). *Rapporto BES 2023: Il benessere equo e sostenibile in Italia*. <https://www.istat.it/pro-duzione-editoriale/rapporto-bes-2023-il-benessere-equo-e-sostenibile-in-italia/>
- ISTAT. (2025). *Conti economici territoriali 2000–2023*. <https://www.istat.it/tag/conti-territoriali/>
- ISTAT. (2025). *Le esportazioni delle Regioni italiane – Il trimestre 2025*. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/le-esportazioni-delle-regioni-italiane-ii-trimestre-2025/>
- Iuzzolino, G., Pellegrini, G., & Viesti, G. (2011). *Convergence among Italian Regions, (1861–2011)*. (Questioni di Economia e Finanza, no. 91). Banca d'Italia. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2239019>
- Junta de Andalucía. (2022). *Estrategia de especialización inteligente para la innovación de Andalucía (S3 Andalucía 2021–2027)*. <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/universidadinvestigacioneinnovacion/areas/innovacion/especializacion-inteligente.html>
- Junta de Andalucía. (2024). *Informe económico-financiero de Andalucía 2023–2024*. Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos. <https://www.juntadeandalucia.es/organismos/economiahaciendayfondoseuropeos/areas/economia/situacion/paginas/informes-economicos.html>
- Malo de Molina, J. L. (2003). *Una visión macroeconómica de los veinticinco años de vigencia de la Constitución Española*. (Documentos ocasionales, 0307). Banco de España. <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasiones/O3/Fic/do0307.pdf>
- Ministerio de Hacienda y Función Pública. (2022). *Acuerdo de Asociación de España 2021–2027*. Ministerio de Hacienda y Función Pública. https://www.fondoseuropeos.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp2020/P2127/Documents/20221118_Acuerdo_Asociacion_aprobado.pdf
- Ministero delle Imprese e del Made in Italy (MIMIT). (2024). *Cruscotto di indicatori statistici sulle start-up innovative: 4° trimestre 2024*. https://www.mimit.gov.it/images/stories/documenti/4_trimestre_2024.pdf
- Myrdal G., 1957, *Economic Theory and Underdeveloped Regions*. Gerald Duckworth & Co.
- NEODEMOS. (2010, 13 ottobre). *La crisi e i più deboli tra i deboli: i giovani meridionali secondo il Rapporto SVIMEZ del 2010*. <https://www.neodemos.info/2010/10/13/la-crisi-e-i-pi-deboli-tra-i-deboli-i-giovani-meridionali-secondo-il-rapporto-svimez-del-2010/>
- OECD. (2022). *OECD Regions and Cities at a Glance 2022 – Spain Country Note*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/14108660-en>
- OECD. (2024). *Job Creation and Local Economic Development 2024 – Country Notes: Spain*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/83325127-en>
- Perroux, F. (1955). Note sur la notion de “pôle de croissance”. *Économie appliquée*. https://www.persee.fr/doc/ecoap_0013-0494_1955_num_8_1_2522
- Perroux, F. (1961). *L'économie du XXe siècle*. Paris: Presses Universitaires de France. <https://archive.org/details/leconomieduxxesi0000perr>
- Prebisch, R. (1950). *The Economic Development of Latin America and its Principal Problems*. United Nations. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/29973>
- Przeworski, A., & Teune, H. (1970). *The Logic of Comparative Social Inquiry*. Wiley-Interscience.
- Quah, D. T. (1996). Twin peaks: growth and convergence in models of distribution dynamics. *Economic Journal*, 106(437), 1045–1055. <https://doi.org/10.2307/2235377>
- Regione Puglia – Pugliasviluppo. (2024). *ISTAT: 1,304 milioni di occupati in Puglia. Disoccupazione per la prima volta a una sola cifra*. <https://press.regione.puglia.it/-/istat-1-304-milioni-di-occupati-in-puglia-nel-2024-tasso-di-disoccupazione-per-la-prima-volta-ad-una-sola-cifra-bari-come-milano>
- Rodríguez-Pose, A. (2018). The revenge of the places that don't matter (and what to do about it). *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 11(1), 189–209. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsx024>
- Rodríguez-Pose, A., & Garcilazo, E. (2015). Quality of Government and the Returns of Investment:

- Examining the Impact of Cohesion Expenditure in European Regions. *Regional Studies*, 49(8), 1274–1290. <https://doi.org/10.1080/00343404.2015.1007933>
- SISTAN. (2024). *La dinamica economica delle regioni*. Sistema Statistico Nazionale. https://www.sistan.it/index.php?id=88&no_cache=1&tx_ttnews%5Btt_news%5D=11557
- SVIMEZ. (2024). *Rapporto SVIMEZ 2024 – Comunicato di sintesi*. <https://www.svimez.it/rapporto-svimez-2024/>
- SVIMEZ. (2024). *Rapporto SVIMEZ 2024. L'economia e la società del Mezzogiorno*. SVIMEZ. <https://www.svimez.it/rapporto-svimez-leconomia-e-la-societa-del-mezzogiorno/>
- Singer, H. W. (1950). The Distribution of Gains between Investing and Borrowing Countries. *The American Economic Review*, 40(2), 473–485. <http://www.jstor.org/stable/1818065>
- Unioncamere Lombardia. (2023). *Libro bianco sulle priorità infrastrutturali della Lombardia*. https://www.unioncamerelombardia.it/fileadmin/dati_file_report_trimestrali/Infrastutture/Libro_bianco_Lombardia_2023.pdf
- Unioncamere Lombardia, 2024. *Demografia delle imprese in Lombardia: Anno 2023*. https://www.unioncamerelombardia.it/fileadmin/dati_file_report_trimestrali/I_numeri_delle_imprese/Demografia_delle_imprese/2023/Demografia_Imprese_2023_anno.pdf
- Unioncamere Puglia. (2024). *Il quadro macroeconomico e la demografia delle imprese in Puglia nel 2023*. <https://www.unioncamerepuglia.it/wp-content/uploads/2024/02/21.-Economia-pugliese-nel-2023-1.pdf>
- Unioncamere Puglia. (2025). *Logistica e trasporti in Puglia: tendenze recenti e prospettive*. <https://www.unioncamerepuglia.it/eventi-ed-iniziative/statistiche-e-studi/tutti-i-numeri-della-logistica-e-dei-trasporti-in-puglia/>

Análisis jurídico-procesal de los procedimientos de competencia desleal: el caso *booking* y la actuación de los órganos competentes en materia de defensa de la competencia

Legal-procedural analysis of unfair competition proceedings: the *booking* case and the actions of the competent antitrust authorities

Gonzalo Janer Mata

Doble Grado en FYCO y RRLL. RRHH. por la Escuela Universitaria de Osuna. Universidad de Sevilla

Resumen

El presente trabajo consiste en un análisis jurídico-procesal de las distintas fases del procedimiento administrativo y judicial de los casos de competencia desleal, con especial remisión al caso Booking.com, en el que destacan, entre otras, las actuaciones de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) y los procedimientos subsiguientes ante instancias judiciales nacionales y europeas.

El caso tiene su origen en 2021, tras denuncias presentadas por asociaciones hoteleras españolas, que señalaron prácticas restrictivas de la competencia atribuibles a Booking.com, como el abuso de posición dominante y la imposición de condiciones comerciales no equitativas.

El análisis se centra en las distintas fases procesales. Entre ellas, podemos distinguir la fase inicial, en la que la CNMC abrió un expediente sancionador en octubre de 2022, tras realizar una investigación preliminar que incluyó requerimientos de información a hoteles y agencias de viaje en línea. La fase de instrucción, en la que se recopilaron pruebas y se permitieron alegaciones de las partes interesadas. Finalmente, el procedimiento administrativo concluye con la resolución de la CNMC de julio de 2024, en la que se impusieron sanciones económicas significativas y medidas correctoras, fundamentadas en la infracción de la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia (LDC) y el Artículo 102 del TFUE.

Posteriormente, el caso evolucionó hacia instancias judiciales. Booking.com interpuso un recurso contencioso-administrativo ante la Audiencia Nacional, seguido de un recurso en

casación ante el Tribunal Supremo. Además, se presentó una cuestión prejudicial ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), que abordó aspectos clave relacionados con las cláusulas de paridad de tarifas y su impacto en la competencia.

Este análisis procesal subraya la relevancia de los principios de cooperación entre órganos nacionales y europeos, la carga de la prueba en casos de competencia y la importancia del análisis económico. El caso ilustra las complejidades de los procedimientos sancionadores en mercados digitales y su impacto en la regulación de plataformas tecnológicas.

Palabras Clave: Competencia desleal, competencia sancionadora, posición dominante, cláusulas de paridad, mercados digitales.

ABSTRACT

This paper provides a legal-procedural analysis of the different stages of the administrative and judicial proceedings in cases of unfair competition, with a particular focus on the Booking.com case. This case highlights, among other things, the actions taken by the National Commission on Markets and Competition (CNMC) and the subsequent proceedings before national and European judicial bodies.

The case originated in 2021 following complaints filed by Spanish hotel associations, alleging anticompetitive practices by Booking.com, such as abuse of dominant position and the imposition of unfair commercial terms.

The analysis focuses on the various procedural stages. These include the initial phase, during which the CNMC opened a sanctioning file in October 2022, following a preliminary investigation that involved information requests to hotels and online travel agencies. In the investigation phase, evidence was gathered, and the parties involved were allowed to submit their allegations. The administrative procedure concluded with the CNMC's resolution in July 2024, which imposed significant financial penalties and corrective measures based on violations of the Spanish Competition Act (Law 15/2007) and Article 102 of the TFEU.

Subsequently, the case moved to judicial instances. Booking.com filed a contentious-administrative appeal before the National Court, followed by a cassation appeal to the Supreme Court. Furthermore, a preliminary ruling was submitted to the Court of Justice of the European Union (CJEU), addressing key issues related to parity clauses and their impact on competition.

This procedural analysis underscores the relevance of the principles of cooperation between national and European bodies, the burden of proof in competition cases, and the importance of economic analysis. The case illustrates the complexities of sanctioning procedures in digital markets and their impact on the regulation of technological platforms.

Key Words: Unfair competition, sanctioning competition, dominant position, parity clauses, digital markets.

ABREVIATURAS

TFUE – Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea
TJUE – Tribunal de Justicia de la Unión Europea
TS – Tribunal Supremo
TUE – Tratado de la Unión Europea
UE – Unión Europea
TEDH – Tribunal Europeo de Derechos Humanos
ANC – Autoridades Nacionales de Competencia
TC – Tribunal Constitucional
AN – Audiencia Nacional
TS – Tribunal Supremo
AI – Auto de Incoación
CE – Comisión Europea / Constitución Española (según contexto)
CNMC – Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia
CNMCJ – Sala de Competencia del Consejo de la CNMC
DDFF – Derechos Fundamentales
DOUE – Diario Oficial de la Unión Europea
EXP SANC – Expediente Sancionador
UR – Jurisprudencia
LDC – Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia
LDCU – Ley de Defensa de los Consumidores y Usuarios
LJCA – Ley 29/1998, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa
LPACAP – Ley 39/2015, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas
MC – Medidas Correctoras
MP – Medidas Provisionales
OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OTAs – Online Travel Agencies
PJUE – Procedimiento Prejudicial ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea
PMD – Plataformas de Mercado Digital
RCA – Recurso de Casación Administrativa
RC-A – Recurso Contencioso-Administrativo
REC – Red Europea de Competencia
RDC – Reglamento de Defensa de la Competencia
RI – Recurso de Inconstitucionalidad

OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

El principal objetivo de este trabajo es ofrecer un análisis procesal de los casos de competencia desleal, con el foco puesto en el caso Booking.com, en el que distinguimos las distintas etapas del procedimiento legal y el papel de las autoridades involucradas, tanto a nivel nacional como europeo. A través de este análisis, se busca evaluar la eficiencia y efectividad de las herramientas jurídicas empleadas, así como la interacción entre las normativas y los órganos legales de los distintos niveles. En particular, se pretende profundizar en cómo el caso ha influido en la regulación de las plataformas digitales y en la aplicación del derecho de la competencia.

Otro de los objetivos específicos es estudiar cómo la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) gestionó el expediente sancionador, detallando las fases de la investigación, desde la denuncia inicial hasta la resolución final. Se explorará también el papel de los tribunales nacionales, como la Audiencia Nacional y el Tribunal Supremo, y se analizarán los aspectos procesales y jurídicos que emergieron en el procedimiento prejudicial ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), para entender la cooperación entre las autoridades nacionales, la Comisión Europea y el TJUE en la aplicación de la normativa de competencia.

Además, se examinará la metodología utilizada por la CNMC en su investigación, con énfasis en la recopilación de pruebas, el análisis económico y la justificación legal de las sanciones impuestas. Un aspecto clave de este trabajo será el análisis de la carga de la prueba en casos de abuso de posición dominante, particularmente en el ámbito de los mercados digitales, y cómo la CNMC fundamentó su resolución basada en la normativa nacional y europea.

La metodología empleada será de tipo cualitativo y documental, centrada en el análisis jurídico. El trabajo se basará en el examen detallado de los documentos legales relacionados con el caso Booking.com, incluyendo informes, resoluciones y sentencias de la CNMC, así como las decisiones judiciales de los tribunales nacionales y del TJUE. Asimismo, se realizarán comparaciones entre las normativas aplicables a nivel nacional y europeo, permitiendo contextualizar y evaluar los procedimientos seguidos en el caso. La investigación también incluirá una revisión de la doctrina y jurisprudencia relevante sobre el abuso de posición dominante en mercados digitales, contribuyendo a la comprensión integral del caso y sus implicaciones jurídicas.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto General del Caso

El caso Booking.com¹ ha sido uno de los más significativos en el ámbito del derecho de la competencia, particularmente por su relevancia en los mercados digitales y las plataformas tecnológicas. Su origen se encuentra en las denuncias presentadas en 2021 por dos importantes asociaciones del sector hotelero español, la Asociación Española de directores de Hotel (AEDH) y la Asociación Empresarial Hotelera de Madrid (AEHM), que acusaban a Booking.com de prácticas anticompetitivas que afectaban a los hoteles y a la competencia en el mercado de reservas de alojamiento en línea. Estas denuncias se centraron principalmente en las condiciones impuestas por la plataforma de reservas, que, según los denunciantes, favorecían a la propia plataforma en detrimento de otros actores del mercado, particularmente los hoteles independientes.

En los últimos años, la industria de la distribución de servicios de alojamiento ha experimentado una profunda transformación debido a la digitalización². Las plataformas de agencias de viajes en línea (OTAs) como Booking.com, Expedia y Airbnb han sido protagonistas de este cambio, ya que han permitido a los consumidores realizar comparaciones y realizar reservas de alojamiento de manera más eficiente. Sin embargo, las OTAs también han sido objeto de críticas por las prácticas comerciales que implementan, en especial aquellas que se perciben como restrictivas de la competencia o perjudiciales para los proveedores de alojamiento.

En el caso de Booking.com, la plataforma ha alcanzado una cuota de mercado dominante en España, que ha oscilado entre el 70% y el 90% en los últimos años. Esta posición de dominio ha generado preocupación entre los actores del sector hotelero, ya que muchos hoteles dependen en gran medida de Booking.com para obtener visibilidad y atraer clientes. Sin embargo, esto también les coloca en una situación de dependencia económica, dado que las condiciones impuestas por la plataforma a menudo resultan en márgenes reducidos y una limitada capacidad para competir en términos de precios. Además, la plataforma ha sido acusada de imponer cláusulas contractuales que restringen la libertad de los hoteles para fijar precios y condiciones de venta, lo que afecta tanto a los consumidores como a la competencia en el mercado.

¹ La CNMC multa a Booking.com con 413,24 millones por abusar de su posición de dominio durante los últimos 5 años. (El economista)

² Comisión Europea. (2023). Informe sobre el impacto de las plataformas digitales en la competencia en la UE. Boletín de Regulación y Competencia, 17(4), 10-35.

Las prácticas investigadas por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) de España incluyen la imposición de cláusulas de paridad de precios, que obligan a los hoteles a ofrecer los mismos precios en todas las plataformas de reserva, incluidos sus propios sitios web. Esto impide que los hoteles ofrezcan descuentos directos o precios más bajos a través de sus canales directos, lo que limita la competencia y puede perjudicar a los consumidores, al no permitirles acceder a precios más bajos. Esta cláusula de paridad, que ha sido común en muchos contratos entre las OTAs y los hoteles, fue considerada por las autoridades como una práctica que restringe la competencia y la autonomía comercial de los hoteles. A pesar de que esta práctica no es exclusiva de Booking.com, su implementación ha sido especialmente problemática debido a la elevada cuota de mercado de la plataforma y la falta de alternativas competitivas viables para los hoteles.

Por otro lado, la CNMC también investigó el abuso de posición dominante por parte de Booking.com, acusando a la plataforma de aprovechar su poder en el mercado para imponer condiciones desfavorables a los hoteles. Entre las prácticas que se investigaron estaba la posibilidad de que Booking.com ajustara unilateralmente los precios de los hoteles a través de su programa denominado "*Booking Sponsored Benefits*" (BSB)³, sin que los hoteles tuvieran capacidad para intervenir en la fijación de estos precios. Además, se criticaron las condiciones contractuales impuestas por Booking.com, que obligaban a los hoteles a aceptar cláusulas vinculantes en inglés, sujetas a la legislación neerlandesa, y establecían tribunales de Ámsterdam como los competentes en caso de conflicto, lo que dificultaba aún más la negociación para los hoteleros españoles.

La falta de transparencia en relación con los programas de preferencia y visibilidad también fue objeto de análisis. Booking.com implementó programas como "*Booking Preferred*" y "*Genius*", que permitían a los hoteles mejorar su visibilidad en los resultados de búsqueda a cambio de pagar comisiones más altas o cumplir con ciertos requisitos de rendimiento. Sin embargo, los hoteleros denunciaron la falta de claridad respecto a cómo estos programas influían en su posicionamiento y en el número de reservas que podían obtener a través de la plataforma. Esta falta de información transparente dificultaba la toma de decisiones de los hoteles y los colocaba en una posición de desventaja frente a la plataforma.

En respuesta a estas denuncias, la CNMC inició una fase de información reservada en mayo de 2021, para evaluar si existían pruebas suficientes de que

³ All you need to know about Booking Network Sponsored Ads (Booking)

Booking.com estaba incurriendo en prácticas anticompetitivas. La investigación de la CNMC incluyó la recopilación de información de diversas partes implicadas, incluidos hoteles y agencias de viajes en línea, con el objetivo de esclarecer el impacto de las prácticas de Booking.com en la competencia y en los precios del mercado. En octubre de 2022, la CNMC decidió abrir un expediente sancionador, considerando que existían indicios racionales de infracción de la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia (LDC) y del Artículo 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), que prohíben el abuso de posición dominante y las prácticas restrictivas de la competencia.

Finalmente, en julio de 2024, la CNMC emitió una resolución administrativa en la que se concluyó que Booking.com había cometido infracciones de abuso de posición dominante, imponiendo una multa de 413,2 millones de euros y una serie de medidas correctivas. Estas sanciones fueron impuestas en base a la imposición de condiciones comerciales no equitativas a los hoteles y la restricción de la competencia de otras OTAs. La CNMC también estableció medidas correctivas para garantizar que Booking.com modificara sus prácticas comerciales y cumpliera con las normativas de competencia en el futuro.

El caso Booking.com no solo resalta la importancia de proteger la competencia en los mercados digitales, sino que también pone de relieve la necesidad de adaptar las normativas de competencia a la naturaleza y las dinámicas de las plataformas tecnológicas. La alta concentración de poder de plataformas como Booking.com, combinada con la falta de alternativas viables para los hoteleros, plantea desafíos significativos para los reguladores, que deben equilibrar la protección de la competencia con la promoción de la innovación en un mercado cada vez más digitalizado.

1.2. Justificación y relevancia del análisis procesal

El análisis jurídico-procesal del caso Booking.com es crucial debido a las implicaciones que tiene para el sector de las plataformas digitales y la regulación de mercados digitalizados. Este caso ofrece una oportunidad para comprender cómo las autoridades de competencia, tanto nacionales como europeas, abordan situaciones de abuso de posición dominante en mercados altamente concentrados. La creciente concentración de poder en manos de plataformas tecnológicas como Booking.com, Airbnb y Expedia ha reconfigurado industrias enteras, y este caso ejemplifica cómo estas plataformas pueden utilizar su dominio para imponer condiciones comerciales que afectan la competencia.

La relevancia del análisis procesal reside en el contexto de la transformación digital, que ha modificado profundamente la estructura de los mercados, especialmente en sectores como el turismo. Booking.com ha sido una de las plataformas más poderosas en la industria de las reservas hoteleras, alcanzando una cuota de mercado superior al 70%, lo que ha generado dependencia de los hoteles, especialmente los pequeños y medianos⁴. La imposición de cláusulas de paridad de precios, que obligan a los hoteles a mantener precios uniformes en todas las plataformas, es uno de los puntos clave del caso. Esta práctica limita la competencia al impedir que los hoteles ofrezcan precios más bajos en sus propios sitios web, afectando no solo a los consumidores, sino también a otras plataformas que podrían ofrecer tarifas más competitivas.

El análisis procesal del caso también pone de manifiesto la necesidad de adaptar las normativas de competencia a las particularidades del mercado digital. Booking.com y otras plataformas operan utilizando algoritmos y grandes volúmenes de datos, lo que les otorga un control significativo sobre la visibilidad de los productos y las decisiones de compra de los consumidores. Este poder plantea interrogantes sobre cómo las leyes de competencia tradicionales pueden abordar los efectos de estas tecnologías en la competencia. En este contexto, la CNMC ha tenido que tomar decisiones clave sobre la transparencia de las prácticas comerciales de la plataforma, como la falta de claridad en los programas de visibilidad y preferencia que ofrece a los hoteles.

El impacto del caso en los actores del mercado también es fundamental, especialmente para los hoteles independientes que dependen de plataformas como Booking.com para llegar a los consumidores. Estos hoteles, al ser pequeños y medianos, se encuentran en una posición de desventaja frente a las grandes plataformas, lo que resalta la necesidad de una regulación que proteja a los actores vulnerables del mercado. La intervención de la CNMC en este caso tiene como objetivo sancionar las prácticas de Booking.com, pero también corregir los desequilibrios en el mercado que afectan a estos hoteles más pequeños y asegurar que no se conviertan en una herramienta de exclusión para quienes no tienen los recursos para competir globalmente.

La cooperación entre las autoridades nacionales y europeas es otro aspecto crucial en este análisis. Dado que Booking.com opera a nivel global, los efectos de sus prácticas anticompetitivas no solo afectan a España, sino también a otros países europeos y mercados internacionales. Este caso resalta la necesidad de un marco regulatorio robusto que facilite la cooperación entre jurisdic-

⁴ Smart Travel (2024) Booking tiene más del 70% del mercado de las OTAs, según HOTREC

ciones y la aplicación efectiva de las normativas de competencia en el ámbito digital.

Este caso pone de relieve la urgencia de reformar las prácticas de competencia en los mercados digitales. La elevada cuota de mercado de Booking.com, junto con su influencia sobre los precios y la visibilidad de los hoteles, distorsiona la competencia en el mercado de reservas online. La CNMC, al actuar como regulador, enfrenta el desafío de adaptar las herramientas legales a los rápidos avances tecnológicos. Este caso ilustra cómo las normativas de competencia deben evolucionar para abordar los cambios estructurales en los mercados digitales y garantizar un entorno de competencia abierto y justo. En resumen, el análisis procesal de este caso es fundamental para entender cómo las autoridades de competencia pueden intervenir eficazmente en mercados dominados por plataformas tecnológicas y cómo las leyes deben adaptarse para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

1.3. Objetivos del trabajo

El principal objetivo de este trabajo es realizar un análisis detallado de las distintas fases del procedimiento de competencia desleal, manteniendo el foco en el caso Booking.com, en el que encontramos las distintas fases procesales y las implicaciones jurídicas del procedimiento sancionador llevado a cabo por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). Este análisis permitirá comprender cómo las autoridades competentes abordaron el abuso de posición dominante de Booking.com en el mercado de las reservas online de alojamiento, poniendo especial énfasis en las prácticas anticompetitivas que se investigaron y las sanciones que se impusieron. A través de este estudio, se pretende evaluar la eficacia de las herramientas jurídicas disponibles para enfrentar este tipo de prácticas en mercados digitales altamente concentrados.

Otro de los objetivos fundamentales del trabajo es examinar cómo se desarrolló el procedimiento sancionador, desde la fase de información reservada hasta la resolución final de la CNMC. Esto incluirá un análisis de las denuncias presentadas por las asociaciones hoteleras, el papel de los denunciantes, las pruebas recopiladas, los requerimientos de información y las alegaciones presentadas por Booking.com. Este examen detallado permitirá identificar las principales prácticas comerciales que fueron objeto de investigación, como las cláusulas de paridad de precios y el abuso de posición dominante, y cómo estas prácticas afectaron la competencia en el mercado de las reservas online.

Además, se evalúa el impacto de las prácticas de Booking.com en el mercado y en los competidores. Se analizará cómo la plataforma ha utilizado su posición dominante para imponer condiciones contractuales restrictivas a los hoteles, afectando la libre competencia y dificultando que otros actores, como las agencias de viajes en línea (OTAs) más pequeñas, puedan competir en igualdad de condiciones. Además, se estudiará el impacto de la falta de transparencia en los programas de visibilidad que la plataforma ofrece a los hoteles, como el programa “Genius”⁵, que puede generar distorsiones en el mercado de las reservas.

El trabajo también se enfocará en los recursos administrativos y judiciales derivados de la resolución de la CNMC. Esto incluirá el análisis de los recursos contencioso-administrativos presentados por Booking.com ante la Audiencia Nacional y las decisiones tomadas por el Tribunal Supremo. Un aspecto clave de este análisis será la cooperación entre las autoridades nacionales y europeas, en particular en lo que respecta al procedimiento prejudicial ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), que permitió esclarecer ciertos aspectos del caso en el marco del derecho europeo.

Adicionalmente, realizaremos un breve repaso de los principios procesales relevantes, tales como la carga de la prueba en casos de abuso de posición dominante y la evaluación económica de las conductas investigadas. Este análisis es crucial para entender cómo se construyen los casos anticompetitivos en mercados complejos como el digital y cómo las autoridades reguladoras deben adaptarse a las particularidades de las plataformas tecnológicas, que tienen un gran poder de mercado.

Por último, el trabajo tiene como objetivo ofrecer recomendaciones para mejorar los procedimientos de competencia, tanto a nivel nacional como europeo. A medida que las plataformas digitales siguen creciendo y ganando poder en los mercados, es esencial evaluar si las normativas y los procedimientos existentes son suficientes para garantizar la competencia en estos mercados. El trabajo buscará proponer medidas que permitan adaptar la regulación de la competencia a los desafíos actuales y futuros que presentan las plataformas tecnológicas, asegurando un entorno de mercado justo y competitivo para todos los actores involucrados.

⁵ Tecno Hotel (2024) Programa Genius de Booking: ¿Truco o trato?

2. MARCO JURÍDICO

2.1. Regulación nacional en Competencia Desleal (Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia)

La Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia (LDC)⁶, constituye el pilar fundamental de la regulación nacional en materia de competencia en España. Su objetivo principal es garantizar la existencia de mercados competitivos en beneficio de los consumidores y las empresas, promoviendo la eficiencia económica y prohibiendo prácticas que restrinjan, falseen o limiten la competencia. Esta ley recoge un marco normativo detallado para combatir los abusos de posición dominante, los acuerdos anticompetitivos y otras prácticas que pueden distorsionar el funcionamiento de los mercados. En el caso Booking.com, la LDC fue la base jurídica utilizada por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) para abordar las prácticas restrictivas de la plataforma en el mercado de reservas online de alojamiento.

La LDC prohíbe en su artículo 2 cualquier conducta unilateral que constituya un abuso de posición dominante, siempre que tenga por objeto o efecto impedir, restringir o falsear la competencia en todo o en parte del mercado nacional. Esta disposición está inspirada en el artículo 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), que regula las prácticas de abuso de posición dominante a nivel comunitario. En el caso de Booking.com, la CNMC consideró que la plataforma había incurrido en esta infracción al imponer condiciones contractuales restrictivas a los hoteles, tales como las cláusulas de paridad de precios, que limitaban la capacidad de los hoteles para fijar precios competitivos en sus propios canales.

“Artículo 2. Abuso de posición dominante.

1. Queda prohibida la explotación abusiva por una o varias empresas de su posición de dominio en todo o en parte del mercado nacional.
2. El abuso podrá consistir, en particular, en:
 - a) La imposición, de forma directa o indirecta, de precios u otras condiciones comerciales o de servicios no equitativos.
 - b) La limitación de la producción, la distribución o el desarrollo técnico en perjuicio injustificado de las empresas o de los consumidores.
 - c) La negativa injustificada a satisfacer las demandas de compra de productos o de prestación de servicios.
 - d) La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicios, de condiciones de-

⁶ Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia. «BOE» núm. 159, de 04/07/2007.

siguales para prestaciones equivalentes, que coloque a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.

e) La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio no guarden relación con el objeto de dichos contratos.

3. La prohibición prevista en el presente artículo se aplicará en los casos en los que la posición de dominio en el mercado de una o varias empresas haya sido establecida por disposición legal."

Otro aspecto clave de la LDC es la regulación de los acuerdos anticompetitivos en su artículo 1, que prohíbe toda práctica concertada, decisión colectiva o acuerdo entre empresas que tenga como objetivo o efecto restringir la competencia. Aunque en el caso de Booking.com no se analizaron acuerdos horizontales, las cláusulas contractuales impuestas a los hoteles pueden ser consideradas verticales, susceptibles de afectar la competencia en los mercados de reserva online y entre plataformas.

"Artículo 1. Conductas colusorias.

1. Se prohíbe todo acuerdo, decisión o recomendación colectiva, o práctica concertada o conscientemente paralela, que tenga por objeto, produzca o pueda producir el efecto de impedir, restringir o falsear la competencia en todo o parte del mercado nacional y, en particular, los que consistan en:

a) La fijación, de forma directa o indirecta, de precios o de otras condiciones comerciales o de servicio.

b) La limitación o el control de la producción, la distribución, el desarrollo técnico o las inversiones.

c) El reparto del mercado o de las fuentes de aprovisionamiento.

d) La aplicación, en las relaciones comerciales o de servicio, de condiciones desiguales para prestaciones equivalentes que coloquen a unos competidores en situación desventajosa frente a otros.

e) La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o con arreglo a los usos de comercio, no guarden relación con el objeto de tales contratos.

2. Son nulos de pleno derecho los acuerdos, decisiones y recomendaciones que, estando prohibidos en virtud de lo dispuesto en el apartado 1, no estén amparados por las exenciones previstas en la presente Ley.

3. La prohibición del apartado 1 no se aplicará a los acuerdos, decisiones, recomendaciones y prácticas que contribuyan a mejorar la producción o la comercialización y distribución de bienes y servicios o a promover el progreso técnico o económico,

sin que sea necesaria decisión previa alguna a tal efecto, siempre que:

a) Permitan a los consumidores o usuarios participar de forma equitativa de sus ventajas.

b) No impongan a las empresas interesadas restricciones que no sean indispensables para la consecución de aquellos objetivos, y

c) No consientan a las empresas partícipes la posibilidad de eliminar la competencia respecto de una parte sustancial de los productos o servicios contemplados.

4. La prohibición del apartado 1 no se aplicará a los acuerdos, decisiones, o recomendaciones colectivas, o prácticas concertadas o conscientemente paralelas que cumplan las disposiciones establecidas en los Reglamentos Comunitarios relativos a la aplicación del apartado 3 del artículo 81 del Tratado CE a determinadas categorías de acuerdos, decisiones de asociaciones de empresa y prácticas concertadas, incluso cuando las correspondientes conductas no puedan afectar al comercio entre los Estados miembros de la UE.

5. Asimismo, el Gobierno podrá declarar mediante Real Decreto la aplicación del apartado 3 del presente artículo a determinadas categorías de conductas, previo informe del Consejo de Defensa de la Competencia y de la Comisión Nacional de la Competencia."

La LDC también establece un marco claro para la investigación y sanción de conductas anticompetitivas. La CNMC, como autoridad nacional de competencia, tiene el mandato de investigar posibles infracciones, iniciar procedimientos sancionadores y, cuando corresponda, imponer multas significativas. En este contexto, las investigaciones sobre Booking.com incluyeron la recopilación de pruebas sobre la cuota de mercado de la plataforma, las barreras de entrada al mercado y los efectos de sus prácticas en competidores y consumidores. Como resultado, la CNMC determinó que Booking.com había abusado de su posición dominante de manera continuada y sistemática, imponiendo dos multas que en conjunto ascendieron a 413,2 millones de euros.

Además, la ley prevé medidas correctivas y de vigilancia para garantizar que las prácticas anticompetitivas no se perpetúen. En el caso de Booking.com, la CNMC no solo impuso sanciones económicas, sino que también ordenó modificaciones en los contratos de la plataforma con los hoteles y exigió mayor transparencia en sus políticas comerciales.

La Ley 15/2007 constituye un instrumento crucial para garantizar la libre competencia en los mercados españoles. Su aplicación en este caso permitió abordar prácticas que afectaban tanto a los hoteles como a los consumidores,

destacando la importancia de esta normativa para salvaguardar la equidad y la eficiencia en los mercados digitales.

2.2. Normativa Comunitaria aplicable (Artículos 101 Y 102 TFUE)

La normativa comunitaria aplicable en materia de competencia desleal se concentra principalmente en los artículos 101 y 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE)⁷, que constituyen los pilares del derecho de la competencia en la Unión Europea. Estos artículos buscan garantizar el funcionamiento eficiente y equitativo del mercado interior, promoviendo una competencia efectiva y protegiendo tanto a los consumidores como a las empresas frente a prácticas que puedan restringirla.

El artículo 101 TFUE prohíbe todos los acuerdos entre empresas, decisiones de asociaciones de empresas y prácticas concertadas que tengan como objeto o efecto restringir, impedir o falsear la competencia dentro del mercado único. Esta disposición abarca tanto los acuerdos horizontales entre competidores como los acuerdos verticales entre empresas que operan en diferentes niveles de la cadena de suministro. En el caso de Booking.com, las cláusulas de paridad de precios incluidas en sus contratos con los hoteles plantearon dudas sobre si restringían la competencia entre los hoteles y limitaban la capacidad de otras plataformas de competir en igualdad de condiciones.

“Artículo 101 (antiguo artículo 81 TCE)

1. Serán incompatibles con el mercado interior y quedarán prohibidos todos los acuerdos entre empresas, las decisiones de asociaciones de empresas y las prácticas concertadas que puedan afectar al comercio entre los Estados miembros y que tengan por objeto o efecto impedir, restringir o falsear el juego de la competencia dentro del mercado interior y, en particular, los que consistan en:

- a) fijar directa o indirectamente los precios de compra o de venta u otras condiciones de transacción;
- b) limitar o controlar la producción, el mercado, el desarrollo técnico o las inversiones;
- c) repartirse los mercados o las fuentes de abastecimiento;
- d) aplicar a terceros contratantes condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que ocasionen a éstos una desventaja competitiva;
- e) subordinar la celebración de contratos a la aceptación, por los otros contratantes,

⁷ Tratado de la Unión Europea y Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. Versiones consolidadas. Protocolos. Anexos. Declaraciones anejas al Acta Final de la Conferencia intergubernamental que ha adoptado el Tratado de Lisboa. «DOUE» núm. 83, de 30 de marzo de 2010

de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o según los usos mercantiles, no guarden relación alguna con el objeto de dichos contratos.

2. Los acuerdos o decisiones prohibidos por el presente artículo serán nulos de pleno derecho.

3. No obstante, las disposiciones del apartado 1 podrán ser declaradas inaplicables a:

- cualquier acuerdo o categoría de acuerdos entre empresas,
- cualquier decisión o categoría de decisiones de asociaciones de empresas,
- cualquier práctica concertada o categoría de prácticas concertadas, que contribuyan a mejorar la producción o la distribución de los productos o a fomentar el progreso técnico o económico, y reserven al mismo tiempo a los usuarios una participación equitativa en el beneficio resultante, y sin que:
 - a) impongan a las empresas interesadas restricciones que no sean indispensables para alcanzar tales objetivos;
 - b) ofrezcan a dichas empresas la posibilidad de eliminar la competencia respecto de una parte sustancial de los productos de que se trate."

En particular, las cláusulas de paridad⁸ obligaban a los hoteles a ofrecer precios iguales o mejores en la plataforma de Booking.com en comparación con cualquier otro canal de distribución, incluidos sus propios sitios web. Esta práctica fue cuestionada porque podía disuadir a los hoteles de reducir precios en sus canales directos, limitando las opciones de los consumidores y creando barreras para la entrada o expansión de otras agencias de viajes en línea (OTAs). Aunque estas cláusulas no se consideran automáticamente ilegales bajo el artículo 101 TFUE, su compatibilidad con el derecho de la competencia depende de si cumplen los criterios de exención establecidos en el apartado 3 del mismo artículo, que exige que los acuerdos contribuyan a mejorar la producción o distribución de bienes o servicios, beneficien a los consumidores y no eliminen la competencia en una parte sustancial del mercado. En este caso, se determinó que las cláusulas de paridad de precios de Booking.com no cumplían con estas condiciones.

El artículo 102 TFUE, por su parte, prohíbe el abuso de posición dominante en el mercado único cuando dicho abuso pueda afectar el comercio entre los Estados miembros. Esta disposición es especialmente relevante en el caso de Booking.com, ya que la CNMC identificó que la plataforma tenía una posición domi-

⁸ García, J. (2024). La CNMC y Booking.com: el fin de las cláusulas de paridad en España. *Revista de Derecho de la Competencia y Regulación*, 12(2), 45-68.

nante en el mercado español de servicios de intermediación de reservas de alojamiento online, con cuotas de mercado superiores al 70%.

"Artículo 102 (antiguo artículo 82 TCE)

Será incompatible con el mercado interior y quedará prohibida, en la medida en que pueda afectar al comercio entre los Estados miembros, la explotación abusiva, por parte de una o más empresas, de una posición dominante en el mercado interior o en una parte sustancial del mismo.

Tales prácticas abusivas podrán consistir, particularmente, en:

- a) imponer directa o indirectamente precios de compra, de venta u otras condiciones de transacción no equitativas;
- b) limitar la producción, el mercado o el desarrollo técnico en perjuicio de los consumidores;
- c) aplicar a terceros contratantes condiciones desiguales para prestaciones equivalentes, que ocasionen a éstos una desventaja competitiva;
- d) subordinar la celebración de contratos a la aceptación, por los otros contratantes, de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o según los usos mercantiles, no guarden relación alguna con el objeto de dichos contratos."

Para determinar si una empresa ha abusado de su posición dominante⁹, el artículo 102 TFUE establece que es necesario demostrar que la empresa ha utilizado su poder de mercado para restringir la competencia o perjudicar a los consumidores. En el caso de Booking.com, se identificaron dos tipos de abusos: abuso explotativo y abuso exclusionario. El abuso explotativo incluyó la imposición de condiciones contractuales no equitativas a los hoteles, como las cláusulas de paridad estrecha y la falta de transparencia en los programas de preferencia y visibilidad. Por otro lado, el abuso exclusionario se manifestó en prácticas que dificultaron la competencia de otras OTAs, como la utilización de los datos de reservas de los hoteles para determinar su posición en los resultados de búsqueda dentro de la plataforma, favoreciendo a los establecimientos que concentraban sus reservas en Booking.com.

El Reglamento (UE) 1/2003,¹⁰ sobre la aplicación de las normas de competencia previstas en los artículos 101 y 102 TFUE establece el marco para que

⁹ Martínez, L. (2024). Abuso de posición dominante en plataformas digitales: el caso Booking.com en Europa. El Cronista Jurídico, 98(3), 22-40.

¹⁰ Reglamento (CE) nº 1/2003 del Consejo, de 16 de diciembre de 2002, relativo a la aplicación de las normas sobre competencia previstas en los artículos 81 y 82 del Tratado. «DOCE» núm. 1, de 4 de enero de 2003

tanto la Comisión Europea como las autoridades nacionales de competencia, como la CNMC, puedan investigar y sancionar estas infracciones. En el caso de Booking.com, la CNMC actuó en cooperación con otras autoridades nacionales y europeas para asegurar una aplicación coherente del derecho de la competencia en el ámbito de la Unión Europea. Además, el caso fue objeto de una cuestión prejudicial planteada ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), en la que se buscó interpretar la aplicación del artículo 101 TFUE a las cláusulas de paridad.

Es importante destacar que el artículo 102 TFUE no prohíbe la posición dominante en sí misma, sino el uso indebido de esa posición para restringir la competencia o explotar a los consumidores. En este sentido, la sanción impuesta a Booking.com por la CNMC, respaldada por el análisis del marco comunitario, no solo tuvo como objetivo penalizar las prácticas anticompetitivas, sino también garantizar que estas no se perpetúen en el futuro mediante la imposición de medidas correctivas, como la eliminación de las cláusulas de paridad y la mejora de la transparencia en las políticas comerciales de la plataforma.

Así las cosas, podemos concluir que artículos 101 y 102 TFUE fueron fundamentales en el análisis del caso Booking.com. Estos instrumentos legales permitieron abordar las prácticas anticompetitivas de la plataforma, proteger la competencia en el mercado y asegurar que los consumidores y los hoteles puedan operar en un entorno más justo. Además, este caso pone de manifiesto la importancia de la cooperación entre las autoridades nacionales y europeas en la aplicación del derecho de la competencia, especialmente en sectores dinámicos y transnacionales como el de las plataformas digitales.

2.3. Principios procesales relevantes

Los principios procesales juegan un papel crucial para garantizar que las investigaciones y decisiones de las autoridades competentes se realicen de manera justa, eficiente y conforme al ordenamiento jurídico. En el caso Booking.com, los principios procesales aplicados por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) y las autoridades judiciales españolas y europeas fueron esenciales para el desarrollo del procedimiento y la protección de los derechos de todas las partes implicadas. Este apartado analiza los principios procesales más relevantes que han guiado el caso, destacando su importancia en el contexto de las plataformas digitales y el derecho de la competencia¹¹.

¹¹ Eduard Felipe Negrete Doria (2016) Aspectos procesales de la competencia desleal

Uno de los principios fundamentales en estos procedimientos es el principio de contradicción, que garantiza que todas las partes tengan la oportunidad de ser escuchadas y de presentar sus argumentos y pruebas en defensa de sus intereses. En el caso de Booking.com, este principio fue particularmente relevante durante la fase de instrucción del procedimiento sancionador llevado a cabo por la CNMC. La plataforma tuvo la oportunidad de presentar alegaciones y pruebas en su defensa, lo que incluyó argumentos sobre la legalidad de sus cláusulas de paridad de precios y la justificación económica de sus programas de visibilidad. Este principio asegura que las decisiones adoptadas por las autoridades no sean unilaterales, sino que se basen en un análisis equilibrado de las posiciones de todas las partes implicadas.

El principio de proporcionalidad también desempeñó un papel central. Este principio exige que las medidas adoptadas por las autoridades sean adecuadas, necesarias y proporcionales al objetivo que se persigue. En el contexto del caso Booking.com, la CNMC no solo impuso una sanción económica significativa de 413,2 millones de euros, sino que también estableció medidas correctivas para garantizar que las prácticas anticompetitivas identificadas no continuaran en el futuro. La proporcionalidad de estas medidas fue clave para asegurar que la sanción fuera lo suficientemente disuasoria, sin llegar a ser excesiva ni afectar de manera desproporcionada a la plataforma.

Otro principio relevante es el principio de igualdad de armas, que implica que todas las partes en el procedimiento tengan acceso a los mismos recursos y oportunidades para presentar sus argumentos. En el caso analizado, este principio fue esencial para garantizar un procedimiento equitativo entre la CNMC, como autoridad investigadora, y la plataforma, que ejerció su derecho a la defensa. Asegurar la igualdad de armas es particularmente importante en casos de derecho de la competencia, dado que las empresas investigadas suelen disponer de recursos económicos y legales significativos que podrían influir en el desarrollo del procedimiento si no se equilibran adecuadamente.

El principio de legalidad es otro pilar del procedimiento. Este principio exige que todas las actuaciones de las autoridades se realicen conforme a las disposiciones legales aplicables, tanto a nivel nacional como comunitario. En este caso, la CNMC actuó dentro del marco establecido por la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia y los artículos 101 y 102 del TFUE, asegurando que todas las decisiones estuvieran respaldadas por las normas vigentes. Este principio no solo legitima la actuación de las autoridades, sino que también brinda seguridad jurídica a las partes implicadas.

En estrecha relación con el principio de legalidad, se encuentra el principio de imparcialidad, que exige que las autoridades actúen de manera objetiva y sin prejuicios durante todo el procedimiento. La imparcialidad es esencial para mantener la confianza en las decisiones adoptadas por las autoridades de competencia. En el caso de Booking.com, la CNMC adoptó medidas para garantizar que su análisis y resolución se basaran exclusivamente en los hechos probados y las pruebas recabadas durante la investigación.

El principio de confidencialidad también tiene un rol crucial, especialmente en procedimientos relacionados con mercados digitales, donde se manejan datos sensibles. Este principio asegura que la información proporcionada por las partes durante la investigación no se utilice para fines distintos de los establecidos en el procedimiento ni se divulgue sin autorización. En el caso de Booking.com, este principio fue relevante debido al manejo de datos confidenciales tanto de la plataforma como de los hoteles involucrados, protegiendo su privacidad y sus secretos comerciales.

Por último, el principio de cooperación entre autoridades nacionales y europeas es particularmente relevante en casos de competencia que involucran prácticas transnacionales, como el de Booking.com. Este principio, establecido en el Reglamento (UE) 1/2003, facilita la coordinación entre la CNMC y otras autoridades europeas, así como con la Comisión Europea. En este caso, la cooperación permitió una aplicación coherente del derecho de la competencia en varios Estados miembros y contribuyó a una interpretación uniforme de las normativas europeas, especialmente en relación con el abuso de posición dominante.

Los principios procesales aplicados en el caso Booking.com no solo garantizan un desarrollo justo y eficiente del procedimiento, sino que también refuerzan la legitimidad y transparencia de las decisiones adoptadas. Estos principios son esenciales en el contexto del derecho de la competencia, donde las implicaciones económicas y jurídicas de las decisiones pueden ser significativas tanto para las empresas involucradas como para los mercados afectados. La adecuada aplicación de estos principios asegura que los procedimientos sancionadores no solo protejan la competencia, sino que también respeten los derechos de todas las partes y refuercen la confianza en el sistema jurídico.

3. LOS ÓRGANOS COMPETENTES

El análisis del caso Booking.com no solo requiere un estudio detallado de las prácticas anticompetitivas y su impacto, sino también una comprensión de

los órganos competentes que intervinieron en el procedimiento. En este apartado, examinaremos el papel de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC)¹² como autoridad administrativa encargada de investigar y sancionar las infracciones. También se abordará la intervención de los tribunales nacionales, como la Audiencia Nacional y el Tribunal Supremo, así como la cooperación con instancias europeas, como la Comisión Europea y el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE).

3.1. Rol de la CNMC en procedimientos sancionadores

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) desempeña un papel central en la regulación de la competencia en España, siendo la institución encargada de velar por el funcionamiento eficiente, justo y equilibrado de los mercados. Como autoridad administrativa independiente, tiene la responsabilidad de identificar, investigar y sancionar prácticas que distorsionen la competencia, con especial atención a los casos de competencia desleal. Su actuación no solo protege a los consumidores y a las empresas de conductas abusivas, sino que también fomenta un entorno competitivo que favorece la innovación y la eficiencia económica.

En el marco de los procedimientos sancionadores, la CNMC actúa conforme a las disposiciones de la Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia (LDC), que establece las normas básicas para prevenir y corregir las infracciones en los mercados españoles. Esta ley permite a la CNMC iniciar procedimientos sancionadores de oficio, a través de denuncias presentadas por empresas o particulares, o mediante la cooperación con otras autoridades nacionales y europeas. Una vez que se detectan indicios de una posible infracción, la CNMC lleva a cabo una investigación preliminar, conocida como fase de información reservada, que tiene como objetivo determinar si existen fundamentos suficientes para abrir un expediente sancionador.

El procedimiento sancionador se desarrolla en varias etapas. Una vez incoado el expediente, se inicia la fase de instrucción, en la que la CNMC recopila pruebas, analiza los hechos denunciados y evalúa el impacto de las conductas investigadas en el mercado. Este análisis se basa en una combinación de técnicas jurídicas y económicas, que incluyen el estudio de la cuota de mercado de las empresas implicadas, la existencia de barreras de entrada para nuevos competidores, y los efectos de las conductas sobre los consumidores y los competido-

¹² Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). (2024). Expediente sancionador a Booking.com: Resolución y medidas correctoras. CNMC Publicaciones, 46(7), 5-29

res. A lo largo de esta fase, las partes investigadas tienen derecho a ser notificadas, presentar alegaciones y acceder al expediente, garantizando así el respeto al principio de contradicción.

Uno de los aspectos más relevantes de la labor de la CNMC en los procedimientos sancionadores es su capacidad para realizar inspecciones *in situ* y recabar información directamente de las empresas investigadas. Estas actuaciones permiten a la CNMC obtener pruebas clave para fundamentar sus resoluciones, especialmente en casos complejos que involucran prácticas anticompetitivas como acuerdos restrictivos, abusos de posición dominante o conductas de competencia desleal.

Tras la fase de instrucción, la CNMC emite una resolución administrativa que puede incluir sanciones económicas y medidas correctoras. Las sanciones económicas son proporcionales a la gravedad de la infracción, el daño causado al mercado y la capacidad económica de la empresa infractora, pudiendo alcanzar hasta el 10% del volumen de negocios total de la empresa en el ejercicio anterior. Además, las medidas correctoras buscan eliminar los efectos de las prácticas anticompetitivas y restaurar las condiciones de competencia en el mercado. Estas medidas pueden incluir la modificación de contratos, la eliminación de cláusulas abusivas o incluso la reestructuración de la empresa infractora en casos extremos.

El rol de la CNMC en los procedimientos sancionadores está guiado por principios fundamentales que garantizan la imparcialidad, la transparencia y la efectividad de sus decisiones. El principio de legalidad asegura que todas las actuaciones se realicen conforme a la normativa aplicable, mientras que el principio de proporcionalidad exige que las sanciones y medidas correctoras sean adecuadas y necesarias para lograr los objetivos de la normativa de competencia. Por su parte, el principio de contradicción garantiza que las partes implicadas tengan la oportunidad de ser escuchadas y defender sus intereses, mientras que el principio de transparencia asegura que las decisiones de la CNMC sean públicas y estén debidamente motivadas.

La intervención de la CNMC en los procedimientos sancionadores también tiene un impacto significativo en la promoción de la competencia en los mercados españoles. Al sancionar prácticas desleales, la CNMC protege a los consumidores frente a precios excesivos, menor calidad o falta de opciones, y asegura que las empresas compitan en igualdad de condiciones, promoviendo la eficiencia y la innovación. Además, al actuar contra las conductas anticompetitivas, la

CNMC fomenta la transparencia en las relaciones comerciales y refuerza la confianza de los agentes económicos en el sistema regulatorio.

En el ámbito europeo, la CNMC actúa en coordinación con otras autoridades nacionales y con la Comisión Europea, especialmente en casos transnacionales que afectan a varios mercados de la Unión Europea. Esta cooperación está regulada por el Reglamento (UE) 1/2003¹³, que establece el marco para la aplicación descentralizada del derecho de la competencia en la UE. A través de esta red, la CNMC comparte información, coordina investigaciones y participa en acciones conjuntas, contribuyendo a la armonización del derecho de la competencia en Europa.

En conclusión, el rol de la CNMC en los procedimientos sancionadores es esencial para garantizar el cumplimiento de las normas de competencia y proteger el equilibrio en los mercados españoles. Su actuación combina un análisis riguroso de las conductas investigadas con la aplicación de principios fundamentales que aseguran un procedimiento justo y transparente. Al sancionar prácticas de competencia desleal, la CNMC no solo corrige desequilibrios en los mercados, sino que también fomenta un entorno competitivo que beneficia a consumidores, empresas y a la economía en su conjunto. Su capacidad para adaptarse a las dinámicas de mercados cada vez más complejos, incluyendo aquellos influenciados por la digitalización, refuerza su papel como garante de la competencia en España y como un actor clave en el panorama europeo.

3.2. Tribunales Nacionales: Tribunal Supremo y Audiencia Nacional

Desde el punto de vista nacional, la Audiencia Nacional y el Tribunal Supremo se posicionan como garantes de la legalidad y el respeto a los derechos fundamentales en los procedimientos relacionados con la competencia desleal. Ambos tribunales actúan revisando y controlando las resoluciones administrativas emitidas por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC). Este control es esencial para asegurar que las decisiones sancionadoras sean conformes con el ordenamiento jurídico, respeten los principios de proporcionalidad y debido proceso, y se alineen con los objetivos de preservar la competencia en el mercado español.¹⁴

La Audiencia Nacional es un órgano judicial de alta relevancia en el sistema español de derecho público, encargado de revisar las resoluciones administrati-

¹³ Reglamento (CE) n° 1/2003 del Consejo, de 16 de diciembre de 2002, relativo a la aplicación de las normas sobre competencia previstas en los artículos 81 y 82 del Tratado.

¹⁴ Fernández, J. (2024). Plataformas digitales y abuso de posición dominante: el caso Booking.com y su impacto en el derecho de la competencia. *Revista Española de Derecho Económico*, 27(2), 41-63.

vas emitidas por las autoridades en áreas especializadas, como el derecho de la competencia. En el ámbito de la competencia desleal, su papel es fundamental para garantizar el control judicial sobre las decisiones adoptadas por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) y otras entidades administrativas. Su intervención está encaminada a asegurar el respeto de los principios de legalidad, proporcionalidad y debido proceso.

El ámbito de competencia de la Audiencia Nacional abarca la revisión de las resoluciones sancionadoras dictadas por la CNMC en los procedimientos relacionados con acuerdos restrictivos de la competencia, abusos de posición dominante y otras conductas de competencia desleal que puedan afectar al mercado español. A través de su labor, este tribunal asegura que las resoluciones administrativas estén fundamentadas en pruebas sólidas, cumplan con las normas legales aplicables y respeten los derechos fundamentales de las partes implicadas.

La Audiencia Nacional actúa como una instancia revisora de los procedimientos administrativos sancionadores, garantizando que estos se hayan desarrollado conforme a la normativa vigente y que las decisiones adoptadas sean justas y proporcionadas. Este control incluye la revisión de la metodología utilizada por la CNMC para analizar las conductas denunciadas, el impacto de estas en el mercado y la proporcionalidad de las sanciones impuestas. Además, evalúa si el procedimiento administrativo respetó los derechos de defensa de las partes investigadas, incluyendo el acceso al expediente, el derecho a presentar alegaciones y la igualdad de armas en el desarrollo del procedimiento.

Uno de los aspectos más relevantes de su intervención es la capacidad para interpretar y aplicar las normas de competencia, tanto nacionales como europeas, en casos complejos de competencia desleal. Esto incluye el análisis de conceptos clave como el abuso de posición dominante, las restricciones verticales y horizontales de la competencia y la relación entre las normativas nacionales e internacionales. La Audiencia Nacional no solo resuelve los casos individuales que se presentan ante ella, sino que también contribuye a desarrollar una jurisprudencia que guía la actuación de las autoridades administrativas y de las empresas en el futuro.

En los casos de competencia desleal, la Audiencia Nacional también evalúa las medidas correctoras impuestas por la CNMC, asegurándose de que estas sean adecuadas para restaurar la competencia en el mercado y no impongan cargas desproporcionadas a las empresas sancionadas. Estas medidas pueden incluir la eliminación de cláusulas contractuales restrictivas, la modificación de

acuerdos comerciales o incluso la reestructuración de las empresas involucradas. Al garantizar la proporcionalidad de estas medidas, la Audiencia Nacional protege los derechos de las partes investigadas y asegura que las decisiones administrativas no generen efectos adversos injustificados en el mercado.

Además, la Audiencia desempeña un papel crucial en la promoción de la transparencia y la confianza en el sistema regulatorio. Al revisar las decisiones de la CNMC y resolver los conflictos entre las empresas y las autoridades, este tribunal refuerza la legitimidad del sistema jurídico y contribuye a crear un entorno de mercado más equitativo y competitivo.

Por otro lado, el Tribunal Supremo, se erige como máxima instancia judicial en España. En el ámbito de la competencia desleal, su intervención se centra en resolver las cuestiones jurídicas de mayor relevancia que surgen en los procedimientos sancionadores, garantizando la uniformidad en la interpretación y aplicación del derecho.

El principal mecanismo a través del cual el Tribunal Supremo interviene en estos casos es el recurso de casación, que permite revisar las Sentencias de la Audiencia Nacional en aspectos estrictamente jurídicos. Este recurso es clave para garantizar que las decisiones adoptadas en los casos de competencia desleal sean coherentes con los principios y normas legales aplicables, proporcionando seguridad jurídica a las partes implicadas y contribuyendo al desarrollo de una jurisprudencia uniforme y vinculante.

El Tribunal Supremo no revisa los hechos probados ni las pruebas presentadas en los procedimientos administrativos o judiciales anteriores, sino que se centra en analizar la correcta interpretación y aplicación de las normas jurídicas. Esto incluye cuestiones como la proporcionalidad de las sanciones económicas impuestas, la adecuación de las medidas correctoras adoptadas y la correcta interpretación de los conceptos de abuso de posición dominante, restricciones de la competencia y prácticas desleales.

Otra de las funciones importantes del Tribunal Supremo en este ámbito, como hemos adelantado, es la creación de jurisprudencia vinculante, que establece criterios interpretativos obligatorios para las autoridades administrativas y los tribunales inferiores. A través de sus criterios, este tribunal define los límites de las conductas permitidas en el mercado, aclara la relación entre las normativas nacionales y europeas y establece principios jurídicos que guían la actuación de las empresas y las autoridades en casos futuros.

El Tribunal Supremo también desempeña un papel importante en la cooperación con las instituciones europeas, especialmente en casos que implican la aplicación de normativa comunitaria. A través del mecanismo de las cuestiones prejudiciales, el Alto Tribunal puede solicitar al Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) una interpretación vinculante de las disposiciones del derecho de la Unión, asegurando que las decisiones adoptadas en España sean coherentes con el marco comunitario. Esta interacción refuerza la armonización del derecho de la competencia en Europa y asegura que los casos transnacionales sean tratados de manera uniforme en todos los Estados miembros.

El impacto del Tribunal Supremo en los casos de competencia desleal no se limita a la resolución de conflictos individuales, sino que también tiene un efecto más amplio en la regulación y supervisión de los mercados en España. Como hemos comentado, sus resoluciones sirven para definir los estándares que deben seguir las empresas para cumplir con la normativa de competencia y orientan la actuación de las autoridades administrativas en sus investigaciones y resoluciones sancionadoras.

En conclusión, la Audiencia Nacional y el Tribunal Supremo desempeñan un papel complementario y esencial en el sistema español de derecho de la competencia. Mientras que la Audiencia Nacional actúa como instancia revisora de las resoluciones administrativas emitidas por la CNMC, garantizando que estas cumplan con los principios de legalidad, proporcionalidad y debido proceso, el Tribunal Supremo interviene en los casos más complejos y relevantes, asegurando la uniformidad en la interpretación y aplicación del derecho.

3.3. Coordinación con autoridades europeas: La Comisión europea y el TJUE

La coordinación entre las autoridades nacionales y europeas en materia de competencia es necesaria para garantizar la aplicación uniforme y eficaz del derecho de la competencia en la Unión Europea (UE)¹⁵. Dado que muchas prácticas anticompetitivas tienen un impacto que trasciende las fronteras nacionales, la colaboración entre las autoridades de los Estados miembros y las instituciones europeas, como la Comisión Europea y el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), resulta fundamental para preservar el correcto funcionamiento del mercado único.

La Comisión Europea representa una de las instituciones clave en la regulación y supervisión del derecho de la competencia en la Unión Europea (UE). Su

¹⁵ Business Insider España. (2024). La justicia europea acaba con las cláusulas de paridad que Booking imponía a los hoteles para mantener los mismos precios.

papel principal implica garantizar que los principios del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), en particular los artículos 101 y 102 estudiado con anterioridad, se apliquen de manera uniforme en todos los Estados miembros.

En el ámbito de la coordinación con las autoridades nacionales, como la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) en España, la Comisión Europea se erige como una autoridad supranacional que supervisa y, en su caso, asume competencias en la aplicación del derecho de la competencia cuando las prácticas investigadas afectan al mercado interior.

Una de las funciones más relevantes de la Comisión es su capacidad para intervenir directamente en casos que tengan un impacto transfronterizo significativo. En estos casos, la Comisión tiene la facultad de iniciar investigaciones, imponer sanciones y adoptar medidas correctoras para garantizar que las prácticas anticompetitivas cesen y que los mercados afectados se restablezcan a un nivel competitivo. Además, la Comisión actúa como coordinadora en la Red Europea de Competencia (ECN)¹⁶, una plataforma que facilita la cooperación entre las autoridades nacionales de competencia y asegura una aplicación coherente del derecho de la competencia en toda la UE.

En su relación con las autoridades nacionales, la Comisión Europea supervisa los casos en los que las prácticas denunciadas puedan tener un impacto en el comercio entre Estados miembros. Según el Reglamento (UE) 1/2003, que establece las normas para la aplicación descentralizada de los artículos 101 y 102 del TFUE referido anteriormente, las autoridades nacionales de competencia pueden investigar y sancionar infracciones del derecho de la competencia comunitario dentro de sus territorios, siempre que estas prácticas no afecten de manera significativa al mercado interior. En situaciones en las que el impacto trasciende las fronteras nacionales, la Comisión puede asumir la competencia y actuar como única autoridad responsable del caso.

Además de su labor investigadora, otra de las funciones de la Comisión Europea es la definición y desarrollo normativo del derecho de la competencia en la UE. A través de la publicación de directrices y comunicaciones, proporciona orientación a las autoridades nacionales y a las empresas sobre la interpretación y aplicación de las normas de competencia. Estas directrices incluyen aspectos como el análisis económico de las prácticas restrictivas, la evaluación de los

¹⁶ Andrés Bautista (2019) La red europea de competencia ("*European Competent Network*") ¿Una verdadera institución comunitaria?

efectos de las concentraciones empresariales y las condiciones para la exención de acuerdos restrictivos.

Adicionalmente, la Comisión ostenta la capacidad para resolver conflictos jurisdiccionales y garantizar la coherencia en la aplicación de las normas supone que, cuando varias autoridades nacionales investigan el mismo caso, la Comisión pueda intervenir para coordinar las actuaciones y evitar decisiones contradictorias. Este enfoque asegura que las prácticas anticompetitivas sean tratadas de manera eficiente y que se respeten los principios del mercado único europeo.

Finalmente, la Comisión Europea favorece la cooperación internacional en materia de competencia de distintas formas. A través de acuerdos bilaterales y multilaterales, como los firmados con Estados Unidos, China y Japón, la Comisión colabora con otras jurisdicciones para abordar prácticas anticompetitivas que tienen un alcance global. Esta cooperación es especialmente importante en casos que involucran a empresas multinacionales que operan en múltiples mercados y cuya conducta puede afectar tanto a los consumidores europeos como a los de otras regiones.

Por su parte, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) es la institución encargada de garantizar la interpretación uniforme del derecho de la Unión y de resolver disputas relacionadas con su aplicación. En el ámbito del derecho de la competencia, el TJUE tiene como función, entre otras, la de proporcionar claridad sobre la interpretación de los artículos 101 y 102 del TFUE, así como sobre las disposiciones contenidas en reglamentos y directrices de la Comisión Europea.

Una de las herramientas más importantes del TJUE para garantizar la coherencia en la aplicación del derecho de la competencia es el mecanismo de cuestiones prejudiciales que adelantamos anteriormente. Este procedimiento permite a los tribunales nacionales, incluidos los españoles, solicitar al TJUE aclaraciones sobre la interpretación de las normas europeas cuando estas sean relevantes para resolver un caso concreto. Las decisiones prejudiciales del TJUE son vinculantes para todos los Estados miembros, lo que asegura que las normas se apliquen de manera uniforme en toda la UE.

En el contexto de los casos de competencia desleal, el TJUE ha contribuido al desarrollo de conceptos clave como el abuso de posición dominante, las restricciones de la competencia y las exenciones a acuerdos restrictivos. A modo de ejemplo, el TJUE ha proporcionado criterios claros para evaluar si una empresa tiene una posición dominante y si ha abusado de esta posición mediante prácticas que afectan negativamente a los consumidores o a los competidores.

Estas decisiones no solo orientan a las autoridades nacionales y a las empresas, sino que también contribuyen al desarrollo de un marco jurídico coherente y predecible.

El TJUE también interviene en disputas relacionadas con la aplicación de las normas de competencia entre la Comisión Europea y los Estados miembros o las empresas sancionadas. En estos casos, el Tribunal actúa como instancia de apelación que revisa las decisiones de la Comisión, asegurándose de que se hayan adoptado conforme a los principios del derecho de la Unión. Esta función es esencial para garantizar que la Comisión no abuse de su posición, contribuyendo a proteger los derechos de defensa de las empresas investigadas. Este sistema de doble instancia garantiza un control judicial efectivo sobre las actuaciones de la Comisión y refuerza la legitimidad del sistema europeo de competencia.

La coordinación entre las autoridades nacionales y europeas en materia de competencia, representadas por la Comisión Europea y el TJUE, se vuelve necesaria para garantizar la eficacia y la uniformidad en la aplicación del derecho de la competencia en la UE. Podemos decir que, mientras la Comisión actúa como un supervisor supranacional que asegura el cumplimiento de las normas en el mercado interior, el TJUE proporciona claridad interpretativa y garantiza que las decisiones adoptadas por la Comisión y las autoridades nacionales estén alineadas con los principios del derecho de la Unión.

En un entorno económico globalizado, donde las prácticas anticompetitivas pueden tener un impacto significativo en múltiples jurisdicciones, la cooperación entre la Comisión Europea, el TJUE y las autoridades nacionales como la CNMC es necesario. Su labor conjunta no solo protege la competencia en los mercados europeos, sino que también refuerza la confianza en el sistema jurídico de la UE y en su capacidad para abordar los desafíos del siglo XXI. Esta interacción asegura que los casos de competencia desleal que trascienden las fronteras nacionales sean tratados de manera eficiente y justa, respetando tanto los objetivos del mercado único europeo como los derechos de las empresas y los consumidores.

4. FASES PROCESALES DEL CASO BOOKING

El análisis de las fases procesales de un procedimiento en materia de competencia desleal resulta esencial para comprender cómo las autoridades administrativas y judiciales abordan las infracciones que afectan al correcto funcionamiento de los mercados. Estas fases, que abarcan desde la investigación inicial hasta las resoluciones finales y posibles recursos judiciales, permiten garan-

tizar que las prácticas anticompetitivas sean identificadas, investigadas y sancionadas de manera efectiva, respetando los derechos de defensa de las partes implicadas y los principios fundamentales del derecho¹⁷.

En este punto, examinaremos las distintas etapas procesales de un procedimiento de competencia desleal, utilizando como referencia el caso Booking.com, que representa un ejemplo paradigmático en la aplicación de estas normativas. Este caso involucra a la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), la Audiencia Nacional y el Tribunal Supremo, así como la interacción con el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE). La revisión de este procedimiento permite ilustrar cómo se desarrolla una investigación sancionadora bajo la Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia (LDC) y los artículos 101 y 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE), que son las principales normas aplicables.

El análisis comenzará con la fase inicial, en la que se investigan las denuncias y se recopilan pruebas preliminares. En el caso Booking.com, esta fase incluyó la presentación de denuncias por asociaciones hoteleras y la apertura de una información reservada por parte de la CNMC, que evaluó indicios de infracción relacionados con prácticas como las cláusulas de paridad y el abuso de posición dominante.

Posteriormente, se abordará la fase de instrucción, donde se recaban pruebas adicionales, se formulan requerimientos de información y se permite la participación activa de las partes interesadas, como denunciantes e investigados. Esta etapa es crucial para estructurar el expediente sancionador y garantizar que las decisiones administrativas se basen en un análisis exhaustivo y equilibrado.

A continuación, se examinará la resolución administrativa, etapa en la que la CNMC analiza las pruebas recopiladas, emite una decisión motivada y, en su caso, impone sanciones económicas y medidas correctoras para restablecer la competencia en el mercado. En el caso Booking.com, esta resolución implicó una evaluación detallada de las prácticas investigadas y la imposición de sanciones significativas fundamentadas en la LDC y el TFUE.

Finalmente, se analizarán las fases de recurso administrativo y judicial, que incluyen la posibilidad de impugnar la resolución ante la Audiencia Nacional y el Tribunal Supremo. También se explorará la relevancia de la cuestión prejudicial

¹⁷ Hosteltur (2025) Las tres patas del caso Booking: cómo hemos llegado hasta aquí

elevada al TJUE en este caso, que abordó aspectos críticos sobre las cláusulas de paridad y su impacto en la competencia.

Este recorrido por las fases procesales del caso Booking.com no solo permite entender las dinámicas de un procedimiento sancionador en materia de competencia, sino que también ofrece una visión integral de la interacción entre autoridades nacionales y europeas, la aplicación de principios jurídicos fundamentales y el impacto de las decisiones en los mercados digitales.

4.1. Inicio del Procedimiento.

4.1.1. Presentación de denuncias: Asociaciones hoteleras como actores clave

La presentación de denuncias ante la CNMC constituye el primer paso en el inicio de un procedimiento sancionador en materia de competencia. Según el artículo 49 de la Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia (LDC), cualquier persona física o jurídica puede presentar una denuncia por prácticas restrictivas de la competencia, siempre que aporte indicios razonables de la existencia de una infracción. En este caso, las asociaciones hoteleras presentaron documentación detallada que incluía ejemplos de contratos, correspondencia comercial y análisis económicos que respaldaban sus alegaciones.

Las denuncias planteadas por las asociaciones señalaban prácticas como las cláusulas de paridad de precios, que obligaban a los hoteles a ofrecer tarifas iguales o mejores en Booking.com en comparación con cualquier otro canal, incluidos sus propios sitios web. Según los denunciantes, estas cláusulas impedían a los hoteles competir en igualdad de condiciones y limitaban su capacidad para fijar precios más bajos en canales alternativos, afectando tanto a su autonomía comercial como a la competencia entre las plataformas de reservas online¹⁸.

Otra de las prácticas denunciadas fue la imposición de condiciones contractuales restrictivas, como los requisitos de exclusividad y los programas de preferencia, que otorgaban mayor visibilidad en la plataforma a los hoteles que aceptaban pagar comisiones más altas. Estas condiciones, según las denuncias, no solo aumentaban los costos para los hoteles, sino que también restringían la competencia al favorecer a ciertos actores en detrimento de otros, distorsionando la transparencia y equidad del mercado.

Asimismo, se alegó que Booking.com utilizaba su posición dominante en el mercado español de intermediación de reservas de alojamiento para imponer estas condiciones de manera unilateral y abusiva. Las asociaciones hoteleras ar-

¹⁸ Hosteltur (2024) Hoteles preparan una demanda colectiva contra Booking

gumentaron que la cuota de mercado de Booking.com, superior al 70% en algunos segmentos, colocaba a muchos hoteles en una posición de dependencia económica, obligándolos a aceptar términos contractuales desfavorables para no perder acceso a una plataforma crucial para la captación de clientes.

La CNMC, tras recibir las denuncias, abrió una información reservada, conforme al artículo 50 de la LDC, con el objetivo de determinar si existían fundamentos suficientes para iniciar un expediente sancionador. Esta fase preliminar incluyó requerimientos de información a Booking.com, a otras agencias de viajes online (OTAs) y a hoteles españoles. También se realizaron entrevistas y reuniones con representantes del sector hotelero para recabar más detalles sobre las prácticas denunciadas y sus efectos en el mercado.

Durante esta etapa, la CNMC evaluó los indicios aportados por los denunciantes en relación con los criterios establecidos en la LDC y en el Reglamento (UE) 1/2003, que regula la aplicación descentralizada de los artículos 101 y 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). En particular, se examinó si las cláusulas de paridad y otras prácticas denunciadas podían considerarse restricciones de la competencia por objeto o por efecto, y si estas prácticas afectaban al comercio entre Estados miembros.

Desde un punto de vista jurídico, las denuncias se enmarcaron en los artículos 1 y 2 de la LDC y en los artículos 101 y 102 del TFUE. El artículo 1 de la LDC, inspirado en el artículo 101 del TFUE, como hemos visto, prohíbe los acuerdos y prácticas concertadas que restrinjan la competencia, mientras que el ya mencionado artículo 2, equivalente al artículo 102 del TFUE, prohíbe el abuso de posición dominante.

Las cláusulas de paridad denunciadas se analizaron bajo el prisma de las restricciones verticales de la competencia. Aunque estas cláusulas pueden justificarse en ciertos contextos para evitar el "free-riding" (uso indebido de la inversión en promoción de una plataforma por parte de competidores), las denuncias argumentaron que en este caso su efecto era contrario a la competencia, al limitar la capacidad de los hoteles para competir en precios y favorecer la posición dominante de Booking.com.

En el análisis económico preliminar, la CNMC evaluó el impacto de las prácticas denunciadas en el mercado español de reservas online. Esto incluyó un examen de la cuota de mercado de Booking.com, las barreras de entrada para nuevos competidores y el grado de dependencia de los hoteles respecto a la plataforma. Estos factores fueron fundamentales para determinar si Booking.com

tenía una posición dominante y si había abusado de esta posición mediante las prácticas denunciadas.

La presentación de denuncias por parte de las asociaciones hoteleras fue el elemento que dio inicio del procedimiento de competencia desleal contra Booking.com. Este paso permitió que la CNMC activara sus mecanismos de investigación, iniciando un proceso que culminaría en una resolución sancionadora y en un análisis exhaustivo de las prácticas comerciales de la plataforma.

Desde un punto de vista procesal, en esta etapa inicial destaca la importancia de la información reservada como herramienta para evaluar los indicios de infracción antes de abrir un expediente sancionador. Asimismo, se subraya el papel de los denunciantes como actores clave en la detección de prácticas anti-competitivas y en la colaboración con las autoridades para garantizar el cumplimiento de las normas de competencia.

Como podemos observar, el caso Booking.com ejemplifica cómo las denuncias pueden actuar como detonantes de procedimientos sancionadores que tienen un impacto significativo en la regulación de los mercados, ofreciendo una oportunidad para corregir desequilibrios y proteger a los actores más vulnerables frente a prácticas abusivas.

4.1.2. Apertura de la información reservada y expediente sancionador

En el marco del derecho de la competencia en España, la recopilación de información reservada y, posteriormente, la apertura de un expediente sancionador constituye la primera de las etapas formales de un procedimiento administrativo sancionador. Estas fases están reguladas por la Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia (LDC) y son fundamentales para determinar si existen indicios suficientes de que una conducta infringe las normas de competencia, como los artículos 1 y 2 de la LDC o las disposiciones del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE).¹⁹

La recopilación de información reservada se inicia cuando la CNMC identifica indicios razonables de que ciertas prácticas empresariales podrían constituir una infracción de las normas de competencia. En esta fase, el objetivo principal es realizar una investigación preliminar que permita decidir si procede la apertura de un expediente sancionador. Según el artículo 50 de la LDC, la información reservada tiene carácter confidencial y no constituye aún una imputación formal, lo que asegura que la investigación preliminar pueda desarrollarse sin interferencias externas ni perjuicios para las partes investigadas.

¹⁹ Reuters. (2024). Booking.com's price curbs on hotels may hinder competition, EU top court says.

La información reservada permite a la CNMC examinar si las conductas investigadas podrían ser consideradas como acuerdos restrictivos, abuso de posición dominante o cualquier otra infracción que contravenga los artículos 1 y 2 de la LDC o los artículos 101 y 102 del TFUE. Este análisis preliminar incluía el estudio de factores como la cuota de mercado de las empresas involucradas, la existencia de barreras de entrada, los efectos de las conductas sobre los consumidores y la competencia, y las condiciones contractuales que rigen las relaciones comerciales en el sector investigado.

Si la información recopilada durante la información reservada proporciona indicios suficientes de una posible infracción, la CNMC procede a la apertura de un expediente sancionador, lo que marca el inicio formal del procedimiento administrativo sancionador. Esta decisión debe estar debidamente motivada y comunicarse a las partes implicadas, quienes adquieren el estatus de investigados en el procedimiento.

La apertura del expediente sancionador implica el paso a una nueva etapa en la que las partes investigadas tienen el derecho a acceder al expediente, presentar alegaciones y aportar pruebas en su defensa. Asimismo, la CNMC intensifica sus investigaciones, recabando pruebas adicionales mediante requerimientos de información, inspecciones in situ y análisis técnicos y económicos detallados. Esta fase es esencial para garantizar que la decisión final se base en un conjunto completo de pruebas y análisis que reflejen de manera precisa el impacto de las conductas investigadas en el mercado.

El expediente sancionador debe cumplir con los principios de legalidad, imparcialidad y contradicción, garantizando que las partes investigadas tengan oportunidad de ser escuchadas y que las decisiones administrativas se adopten conforme a los hechos probados y al marco normativo aplicable. En este sentido, la CNMC está obligada a realizar un análisis exhaustivo de las pruebas y argumentos presentados, así como a fundamentar sus resoluciones en un razonamiento jurídico y económico sólido.

Tanto la información reservada como el expediente sancionador son fundamentales para estructurar y delimitar el alcance del procedimiento sancionador. La información reservada permite a la CNMC realizar un filtro inicial que evita abrir procedimientos innecesarios o infundados, mientras que el expediente sancionador garantiza un análisis formal y detallado de las conductas investigadas, con pleno respeto a los derechos de defensa de las partes implicadas.

En el caso específico de Booking.com, la CNMC inició la recopilación de información reservada tras recibir denuncias de asociaciones hoteleras en 2021. Durante esta fase, la CNMC recabó información relevante sobre las prácticas comerciales de la plataforma, incluyendo la solicitud de documentos contractuales, correspondencia con los hoteles y datos relacionados con la estructura del mercado de reservas online. También se realizaron entrevistas con representantes del sector hotelero y análisis preliminares sobre el impacto de las cláusulas de paridad y otras prácticas denunciadas.

Una vez recopilada la información, la CNMC abrió el expediente sancionador en octubre de 2022, tras concluir que las prácticas investigadas podían constituir infracciones de los artículos 1 y 2 de la LDC, así como del artículo 102 del TFUE. En esta fase, se notificó a la empresa investigada la apertura del expediente, junto con un resumen de los hechos y los motivos que sustentaban la decisión.

En un procedimiento de competencia desleal como el de Booking.com, estas fases permiten sentar las bases para evaluar si las prácticas denunciadas, como las cláusulas de paridad y las condiciones contractuales restrictivas, tienen un impacto anticompetitivo significativo y si contravienen las normas nacionales y europeas de competencia. La correcta ejecución de estas etapas es esencial para garantizar la efectividad del sistema de competencia y la protección de los actores del mercado frente a prácticas abusivas.

4.2. Instrucción

4.2.1. Recopilación de pruebas y requerimientos de información

La siguiente fase consiste en la recopilación de pruebas a través, entre otros, de los llamados requerimientos de información. Durante esta fase, la autoridad de competencia, en este caso la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), se enfoca en reunir todos los elementos necesarios para fundamentar las alegaciones y evaluar si las prácticas investigadas constituyen una infracción de las normas aplicables. Este proceso es clave para garantizar que las decisiones administrativas se basen en pruebas sólidas y en un análisis exhaustivo de los hechos, respetando siempre los principios legales y procesales establecidos.

En el contexto del caso Booking.com, esta fase fue especialmente compleja debido a la naturaleza del mercado de intermediación de reservas online, caracterizado por su digitalización, la utilización de algoritmos y la dependencia de grandes volúmenes de datos. Para evaluar las prácticas denunciadas, como las

cláusulas de paridad de precios y las condiciones contractuales restrictivas, la CNMC tuvo que realizar un trabajo detallado de recopilación de pruebas y requerir información tanto a la empresa investigada como a terceros implicados, como asociaciones hoteleras, otros operadores del sector y expertos en competencia.

La recopilación de pruebas se inició tras la apertura del expediente sancionador en octubre de 2022, momento en el que la CNMC intensificó sus investigaciones²⁰. En primer lugar, se solicitaron documentos clave a Booking.com, incluidos contratos con hoteles, políticas de precios y programas de preferencia, como los conocidos “Genius” y “Preferred”, que influían en la visibilidad de los hoteles en la plataforma. Estos documentos fueron esenciales para analizar cómo funcionaban las cláusulas de paridad de precios y si estas limitaban la capacidad de los hoteles para ofrecer tarifas más bajas en otros canales, como sus propias páginas web o plataformas competidoras.

Además de los contratos, la CNMC solicitó información detallada sobre la estructura del mercado, las cuotas de mercado de Booking.com en España y en la Unión Europea, y los datos relacionados con los flujos de reservas entre diferentes plataformas. Este análisis permitió evaluar si la empresa ocupaba una posición dominante, un requisito indispensable para analizar si había abuso de posición dominante según el artículo 2 de la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia (LDC) y el artículo 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE).

Un aspecto crucial de esta fase fue la interacción de la CNMC con los denunciantes y terceros interesados. Las asociaciones hoteleras que habían presentado las denuncias iniciales proporcionaron pruebas adicionales, como ejemplos de contratos con cláusulas de paridad y testimonios sobre el impacto de estas prácticas en la capacidad de los hoteles para competir en igualdad de condiciones. También se realizaron entrevistas con representantes de hoteles y otros operadores del sector, quienes describieron cómo la dependencia económica de Booking.com influía en sus decisiones comerciales y en sus estrategias de precios.

En paralelo, la CNMC emitió requerimientos de información a otras plataformas de reservas online, como Expedia y Airbnb, para obtener una visión más completa del mercado. Estos requerimientos estaban diseñados para recoger datos que permitieran evaluar si las prácticas de Booking.com afectaban de ma-

²⁰ Business Insider (2024) La CNMC multa a Booking con 413 millones de euros por aprovecharse de su "posición de dominio"

nera significativa a la competencia y si imponían barreras de entrada a nuevos competidores en el sector. Este enfoque amplio fue fundamental para construir un análisis robusto que reflejara no solo el impacto directo de las prácticas investigadas, sino también sus efectos indirectos en el mercado.

Desde un punto de vista legal, los requerimientos de información y la recopilación de pruebas se realizan en el marco de las competencias otorgadas a la CNMC por la LDC y el Reglamento (UE) 1/2003, que establece las bases para la aplicación descentralizada del derecho de la competencia en la Unión Europea. Estos instrumentos legales otorgan a la CNMC amplias facultades para solicitar documentos, realizar inspecciones y recabar testimonios, siempre respetando los derechos de defensa de las partes implicadas y los principios de proporcionalidad y confidencialidad.

En el caso de Booking.com, los requerimientos de información no solo se dirigieron a actores del sector, sino también a expertos en economía y competencia, quienes proporcionaron análisis técnicos sobre el impacto de las cláusulas de paridad en la dinámica del mercado. Estos análisis se centraron en evaluar si las cláusulas restringían la competencia entre plataformas, afectaban a los consumidores al limitar la posibilidad de encontrar precios más bajos, y si las condiciones impuestas por Booking.com podían considerarse abusivas desde una perspectiva económica y jurídica.

Otra herramienta clave utilizada por la CNMC durante esta fase fue la realización de inspecciones in situ, que permitieron acceder a información adicional y verificar los datos proporcionados por las partes. Estas inspecciones, realizadas en las oficinas de Booking.com y otras entidades relacionadas, estaban dirigidas a recabar documentación interna, como correos electrónicos, actas de reuniones y estrategias comerciales, que ayudaran a entender el alcance y la intención de las prácticas investigadas.

El uso de estas herramientas planteó desafíos relacionados con la confidencialidad de la información recopilada, especialmente en un sector donde los datos comerciales son altamente sensibles. Para abordar estas cuestiones, la CNMC adoptó medidas estrictas para garantizar que la información obtenida durante la investigación se utilizara exclusivamente para los fines del procedimiento sancionador y no se divulgara de manera indebida.

Desde una perspectiva procesal, esta etapa también fue crucial para garantizar el respeto al principio de contradicción, que permite a las partes investigadas participar activamente en el procedimiento. Booking.com tuvo la oportunidad de presentar alegaciones y pruebas en su defensa, incluyendo análisis

económicos que buscaban justificar las cláusulas de paridad como una práctica comercial legítima diseñada para evitar el “free-riding” (uso indebido de los recursos de una plataforma por parte de otras). La empresa también argumentó que sus programas de preferencia, aunque vinculados a mayores comisiones, ofrecían beneficios a los hoteles al aumentar su visibilidad y mejorar su rendimiento en la plataforma.

La recopilación de pruebas y los requerimientos de información también sirvieron como base para el análisis económico y jurídico que la CNMC debía realizar para determinar si las prácticas de Booking.com constituían una infracción de las normas de competencia. Este análisis incluyó una evaluación detallada de los efectos de las prácticas investigadas en los consumidores, en los hoteles y en otras plataformas competidoras, teniendo en cuenta factores como la capacidad de los hoteles para negociar condiciones más favorables, el grado de dependencia de Booking.com y la existencia de alternativas viables en el mercado.

En definitiva, esta fase del procedimiento permitió a la CNMC construir un caso sólido basado en pruebas objetivas y en un análisis exhaustivo de las prácticas denunciadas. La recopilación de pruebas y los requerimientos de información no solo facilitaron la identificación de las conductas investigadas, sino que también aseguraron que el procedimiento sancionador se desarrollara conforme a los principios legales y procesales establecidos, garantizando así la legitimidad y la transparencia del proceso

4.2.2. El papel de los denunciantes e interesados en el procedimiento

En los procedimientos sancionadores en materia de competencia, los denunciantes y otros interesados desempeñan un papel fundamental al contribuir tanto al inicio como al desarrollo de la investigación. Estas partes actúan como motores del procedimiento, aportando información clave y proporcionando una perspectiva única sobre los efectos de las prácticas denunciadas en el mercado. En el caso Booking.com, las asociaciones hoteleras y otros actores interesados jugaron un papel decisivo no solo al presentar las denuncias iniciales, sino también durante las fases de instrucción e investigación.

Como hemos visto, el artículo 49 de la Ley 15/2007 de Defensa de la Competencia (LDC) establece que cualquier persona física o jurídica puede presentar una denuncia ante la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) si considera que se han producido prácticas anticompetitivas. Los denunciantes deben aportar indicios razonables que permitan a la CNMC valorar

la apertura de una información reservada y, en su caso, de un expediente sancionador.

Los denunciantes no solo actúan como iniciadores del procedimiento, sino que también cumplen un papel crucial como colaboradores en la investigación. Durante la fase de instrucción, las asociaciones hoteleras proporcionaron pruebas adicionales y compartieron su conocimiento del mercado, lo que permitió a la CNMC entender mejor el contexto y los efectos de las prácticas denunciadas. Por ejemplo, estas asociaciones hoteleras facilitaron contratos que incluían cláusulas de paridad, testimonios sobre la dependencia de los hoteles respecto a Booking.com y análisis sobre cómo estas prácticas limitaban la competencia en el mercado de las reservas online.

El papel de los denunciantes también incluye la posibilidad de presentar alegaciones durante el procedimiento. Conforme al artículo 53 de la LDC, los interesados pueden intervenir en el expediente sancionador, aportando pruebas, opiniones y argumentos que contribuyan al análisis de la autoridad de competencia.

Desde un punto de vista procesal, la participación de denunciantes e interesados está diseñada para garantizar el respeto al principio de contradicción y para enriquecer el análisis de la autoridad de competencia. La CNMC tiene la responsabilidad de considerar todas las pruebas y alegaciones presentadas por estas partes, evaluando su relevancia y valor probatorio. Este enfoque permite que el procedimiento se desarrolle de manera equilibrada y que las decisiones finales se basen en un análisis exhaustivo de todos los elementos disponibles.

Por otro lado, la interacción entre los denunciantes, los interesados y la CNMC también es relevante en la fase de requerimientos de información, donde las partes tienen la oportunidad de responder a las preguntas de la autoridad de competencia y proporcionar documentación adicional.

En el caso de Booking.com, las denuncias presentadas por asociaciones hoteleras representaron una de las primeras señales de alerta sobre las posibles prácticas restrictivas de la plataforma²¹. Estas denuncias fueron acompañadas de documentos y testimonios que detallaban cómo las cláusulas de paridad de precios y otras condiciones contractuales estaban afectando negativamente tanto a los hoteles como al mercado en su conjunto.

Las asociaciones hoteleras participaron activamente en el procedimiento, proporcionando informes y estudios económicos que respaldaban sus denun-

²¹ Preferente (2024) Los hoteles se preparan para demandar en masa a Booking

cias. Estos documentos fueron esenciales para demostrar cómo las prácticas de Booking.com afectaban la capacidad de los hoteles para competir en igualdad de condiciones y cómo estas prácticas restringían la competencia entre plataformas de reservas.

Además de los denunciantes, los interesados en el procedimiento también jugaron un papel importante en este caso. Entre estos interesados se incluían otras plataformas de reservas online, como Expedia o Airbnb, que proporcionaron información sobre sus modelos de negocio y sobre cómo las prácticas de Booking.com podían generar barreras de entrada al mercado. La CNMC también interactuó con expertos en economía y derecho de la competencia, quienes aportaron análisis técnicos sobre los efectos de las cláusulas de paridad y otros aspectos del caso.

Además, las asociaciones hoteleras también intervinieron a través de múltiples requerimientos de la CNMC, proporcionando datos sobre el impacto de las prácticas de la plataforma en su capacidad para competir en precios y en su visibilidad en el mercado.

El caso Booking.com también sirve para destacar la importancia de los denunciantes e interesados que forman parte del mercado. Las asociaciones hoteleras y otros actores proporcionaron información sobre la estructura del mercado de reservas online, la cuota de mercado de Booking.com, y las características de las relaciones comerciales entre hoteles y plataformas. Estos datos fueron fundamentales para que la CNMC pudiera determinar si Booking.com ocupaba una posición dominante y si las prácticas denunciadas constituían un abuso de esa posición.

El papel de los denunciantes e interesados no está exento de desafíos. En muchos casos, estas partes deben enfrentarse a la dificultad de recopilar pruebas suficientes para respaldar sus denuncias y a la necesidad de proteger sus propios intereses comerciales mientras colaboran con la autoridad de competencia. En el caso de las asociaciones hoteleras, esto incluyó la necesidad de demostrar cómo las prácticas de Booking.com afectaban no solo a los grandes operadores, sino también a los pequeños hoteles independientes, que a menudo carecen de los recursos para negociar mejores condiciones contractuales.

En nuestro caso objeto de análisis, el papel de los denunciantes e interesados en el procedimiento sancionador contra Booking.com fue esencial para proporcionar una base sólida sobre la cual la CNMC pudiera desarrollar su investigación. Estas partes no solo iniciaron el procedimiento mediante la presentación de denuncias, sino que también contribuyeron al análisis de las prácticas inves-

tigadas, ofreciendo una visión detallada de sus efectos en el mercado. Su participación garantizó que el procedimiento se desarrollara de manera equilibrada, respetando los principios legales y procesales aplicables, y que las decisiones finales se basaran en un análisis completo y riguroso

4.2.3. Alegaciones y defensa de Booking

La fase de alegaciones y defensa representa la siguiente de las fases en un procedimiento de competencia desleal como el que estamos estudiando. En el caso de Booking.com, esta etapa permitió a la empresa presentar sus argumentos frente a las acusaciones de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), que la investigaba por presuntas infracciones de los artículos 1 y 2 de la Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia (LDC), así como del artículo 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). En esta fase, Booking.com tuvo la oportunidad de refutar los cargos, justificar sus prácticas comerciales y aportar pruebas que respaldaran su posición.

Desde un punto de vista procesal, esta fase del procedimiento se desarrolló en cumplimiento de los principios establecidos en la LDC y en el Reglamento (UE) 1/2003, que regula la aplicación descentralizada del derecho de la competencia en la Unión Europea. Booking.com tuvo acceso completo al expediente sancionador, lo que le permitió revisar las pruebas recopiladas por la CNMC y preparar una respuesta detallada a las acusaciones. Asimismo, la empresa participó en las vistas orales organizadas por la CNMC, donde presentó sus argumentos y respondió a las preguntas planteadas por los responsables de la insrucción.

La fase de alegaciones y defensa fue un componente esencial del procedimiento, ya que permitió a Booking.com exponer su posición y contribuir al análisis realizado por la CNMC. La empresa utilizó esta oportunidad para proporcionar una perspectiva más amplia sobre sus prácticas comerciales y su impacto en el mercado, aportando pruebas, análisis y argumentos que buscaban demostrar la compatibilidad de estas prácticas con las normas de competencia. Este proceso no solo garantizó el respeto al derecho de defensa, sino que también enriqueció el análisis de la autoridad de competencia al incluir múltiples puntos de vista y enfoques.

Una de las principales líneas de defensa de Booking.com fue argumentar la legitimidad de las cláusulas de paridad de precios, que obligaban a los hoteles a mantener tarifas iguales o más favorables en su plataforma en comparación con otros canales, incluidos los sitios web de los propios hoteles. La empresa sostuvo que estas cláusulas eran prácticas comunes y legítimas en el sector de las plata-

formas digitales, diseñadas para evitar el “free-riding”. Según Booking.com, el “free-riding” ocurre cuando los hoteles utilizan la visibilidad y los recursos de promoción de una plataforma para atraer clientes, pero luego dirigen esas reservas a canales donde no deben pagar comisiones. Al imponer estas cláusulas, la empresa aseguraba un trato justo para todos los participantes en el mercado y garantizaba que sus inversiones en marketing y tecnología fueran recompensadas.

La plataforma también defendió que las cláusulas de paridad beneficiaban a los consumidores, asegurándoles que siempre encontrarían el mejor precio disponible en Booking.com, reduciendo así los costos de búsqueda y aumentando la confianza en la plataforma. Booking.com presentó informes elaborados por consultoras especializadas en economía que respaldaban estos argumentos, mostrando cómo estas cláusulas podían fomentar la transparencia en el mercado y mejorar la experiencia del consumidor al evitar discrepancias de precios.

Otro punto central en la defensa de Booking.com fue la justificación de sus programas de preferencia, como “Genius” y “Preferred”, que ofrecían mayor visibilidad en la plataforma a los hoteles que cumplían ciertos requisitos o que aceptaban pagar comisiones más altas. La empresa argumentó que estos programas eran completamente voluntarios y no excluían a ningún hotel de la plataforma. Por el contrario, incentivaban la participación de los hoteles y ofrecían herramientas adicionales para mejorar su posicionamiento y aumentar las reservas. Booking.com presentó datos que mostraban cómo los hoteles participantes en estos programas habían registrado mejoras significativas en su rendimiento comercial, beneficiándose de un mayor acceso a consumidores y de una mayor presencia en la plataforma.

Booking.com cuestionó la afirmación de la CNMC de que ocupaba una posición dominante en el mercado español de intermediación de reservas de alojamiento. La empresa presentó análisis económicos que desafiaban la metodología utilizada por la CNMC para calcular su cuota de mercado. Según Booking.com, la autoridad de competencia no había tenido en cuenta la competencia significativa de otras plataformas, como Expedia y Airbnb, así como de los canales directos de los hoteles. Booking.com insistió en que el mercado de reservas online era dinámico y competitivo, con una constante entrada de nuevos actores y una fuerte capacidad de los consumidores para comparar precios y servicios en múltiples plataformas. Estos factores, según la empresa, impedían que tuviera la capacidad de actuar de manera independiente o de imponer condiciones abusivas.

Otro aspecto relevante de la defensa de Booking.com fue destacar el impacto positivo que su plataforma tenía en el mercado y en el sector hotelero en general. La empresa subrayó que había transformado la industria al facilitar el acceso de los consumidores a una amplia gama de opciones de alojamiento, aumentando la transparencia y fomentando la competencia entre los hoteles. También presentó pruebas de cómo su modelo de negocio había ayudado a los hoteles más pequeños e independientes a llegar a un público global y a incrementar sus ingresos. Según Booking.com, sus prácticas comerciales no solo eran compatibles con las normas de competencia, sino que también generaban beneficios significativos para el mercado en su conjunto.

Durante el procedimiento, Booking.com ejerció su derecho a solicitar la confidencialidad de ciertos documentos y datos presentados, argumentando que contenían información comercial sensible que, si se divulgaba, podría perjudicar su posición competitiva. La CNMC evaluó estas solicitudes y adoptó medidas para proteger la información cuando era necesario, garantizando al mismo tiempo que las otras partes involucradas tuvieran acceso suficiente para preparar sus propias alegaciones.

Booking.com también presentó alegaciones específicas para refutar las acusaciones sobre los efectos anticompetitivos de sus prácticas. Por ejemplo, sostuvo que las cláusulas de paridad no tenían un impacto significativo en la competencia entre plataformas, ya que los consumidores podían comparar precios y servicios fácilmente en múltiples sitios. También argumentó que las condiciones contractuales ofrecían flexibilidad a los hoteles y que los programas de preferencia eran una herramienta opcional diseñada para generar beneficios mutuos.

En procedimientos como este, el derecho de defensa no se limita a responder a las acusaciones, sino que también incluye la posibilidad de presentar pruebas que respalden la legitimidad de las prácticas investigadas y que cuestionen las interpretaciones realizadas por la autoridad de competencia. En el caso de Booking.com, esta fase permitió a la empresa participar activamente en el procedimiento y aportar elementos que complementaron y desafiaron el análisis inicial de la CNMC.

4.3. Resolución Administrativa de la CNMC

La resolución administrativa emitida por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) marca el cierre de la fase administrativa de un procedimiento sancionador en materia de competencia. Este documento cons-

tituye la culminación de un proceso que incluye la recopilación de pruebas, el análisis de las prácticas investigadas y la valoración de las alegaciones presentadas por las partes implicadas. La resolución no solo determina la existencia de infracciones de la normativa de competencia, sino que también establece las sanciones correspondientes y, en su caso, las medidas correctoras necesarias para restaurar la competencia en el mercado afectado.²²

En el caso Booking.com, la resolución administrativa adoptada en julio de 2024 abordó las prácticas comerciales de la plataforma en el mercado de reservas de alojamiento online en España. La investigación de la CNMC se centró en determinar si Booking.com había incurrido en conductas anticompetitivas, como el abuso de posición dominante, y en analizar el impacto de prácticas específicas, como las cláusulas de paridad de precios y los programas de preferencia, en los consumidores, los hoteles y las plataformas competidoras.

La resolución se estructuró en dos grandes apartados principales: los argumentos jurídicos que fundamentaron la decisión y las sanciones económicas y medidas correctoras impuestas. En el primer apartado, la CNMC realizó un análisis exhaustivo de los hechos investigados, aplicando los principios establecidos en la Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia (LDC) y en el artículo 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). Este análisis incluyó la evaluación de la posición de mercado de Booking.com, el carácter restrictivo de las cláusulas de paridad y los efectos de sus prácticas en el mercado de reservas online.

En el segundo apartado, la resolución determinó las sanciones económicas que correspondían en función de la gravedad de las infracciones, la duración de las conductas investigadas y el impacto de estas en el mercado. Además, la CNMC estableció una serie de medidas correctoras diseñadas para eliminar los efectos negativos de las prácticas investigadas y para prevenir futuras infracciones. Estas medidas incluyeron la modificación de las condiciones contractuales de Booking.com y la eliminación de las cláusulas y prácticas que limitaban la competencia.

La resolución administrativa de la CNMC no solo resolvió el procedimiento sancionador contra Booking.com, sino que también ofreció una guía sobre cómo interpretar y aplicar las normas de competencia en el contexto de los mercados digitales. Este caso, por su relevancia y por el impacto de las prácticas investigadas en un sector clave de la economía, se convirtió en un referente para el aná-

²² European Competition Network (ECN). (2024). Posicionamiento de las autoridades de competencia sobre las prácticas comerciales de Booking.com. Diario de Competencia Europea, 22(6), 12-39.

lisis de las dinámicas de poder en las plataformas digitales y para la regulación de su comportamiento competitivo.

En los siguientes apartados, se desglosarán los principales argumentos jurídicos que fundamentaron la resolución y las sanciones y medidas correctoras impuestas por la CNMC, proporcionando una visión detallada de los elementos clave de este procedimiento y de las implicaciones de la resolución para el mercado y los actores involucrados.

4.3.1. Principales argumentos jurídicos de la resolución

La resolución administrativa de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) en el caso Booking.com se sustentó en un análisis exhaustivo de las prácticas investigadas y su impacto en el mercado, aplicando los principios establecidos en la normativa nacional y europea de competencia. Los principales argumentos jurídicos de la CNMC se centraron en determinar si las conductas de la plataforma infringían los artículos 1 y 2 de la Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia (LDC) y el artículo 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). Este análisis jurídico evaluó tanto la naturaleza de las cláusulas y programas implementados por Booking.com como su efecto restrictivo sobre la competencia.

El punto de partida de la resolución fue la identificación de la posición de dominio de Booking.com en el mercado español de intermediación de reservas online. La CNMC concluyó que la plataforma ocupaba una posición dominante, definida como la capacidad de actuar de manera independiente de sus competidores, clientes y consumidores. Esta conclusión se basó en la cuota de mercado de Booking.com, que superaba el 70% en algunos segmentos, así como en la dependencia económica de los hoteles respecto a la plataforma para captar reservas. Este análisis tuvo como base el artículo 2 de la LDC y el artículo 102 del TFUE, que establecen que una posición dominante no es en sí misma ilegal, pero que su abuso constituye una infracción del derecho de la competencia.

Una vez establecida la posición dominante, la CNMC analizó si las prácticas de Booking.com constituían un abuso de dicha posición. En este sentido, se identificaron dos conductas principales: las cláusulas de paridad de precios y las condiciones vinculadas a los programas de preferencia, como “Genius” y “Preferred”. En relación con las cláusulas de paridad, la CNMC concluyó que estas restringían la capacidad de los hoteles para fijar precios más competitivos en otros canales, como sus propios sitios web o plataformas competidoras. Esta limitación, según la resolución, tenía un efecto directo en la competencia al impedir que otros operadores ofrecieran mejores condiciones a los consumidores.

La CNMC destacó que las cláusulas de paridad²³ no solo afectaban a la competencia interplataforma, sino también a la competencia intraplataformas, al homogeneizar las condiciones entre los hoteles que operaban en Booking.com. Este análisis fue respaldado por la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), que ha señalado en varios casos que las restricciones contractuales que limitan la capacidad de los operadores para competir en precios constituyen un abuso cuando son impuestas por una empresa dominante. Asimismo, la CNMC argumentó que estas cláusulas reducían los incentivos de los hoteles para desarrollar canales alternativos, consolidando aún más la posición de Booking.com en el mercado.

En cuanto a los programas de preferencia, la resolución señaló que estos ofrecían ventajas significativas en términos de visibilidad y captación de clientes, pero que estaban condicionados al cumplimiento de requisitos que favorecían a Booking.com en detrimento de la competencia. Por ejemplo, el programa “Genius” exigía a los hoteles ofrecer descuentos exclusivos a los usuarios registrados, lo que reforzaba la dependencia de los hoteles respecto a la plataforma. Además, el programa “Preferred” otorgaba mayor visibilidad a los hoteles que aceptaban pagar comisiones más altas, lo que, según la CNMC, generaba un efecto de exclusión al dificultar que los hoteles que no participaban en el programa pudieran competir en igualdad de condiciones.

Desde una perspectiva jurídica, la CNMC consideró que estas prácticas no podían justificarse como medidas procompetitivas²⁴. Aunque Booking.com argumentó que las cláusulas de paridad y los programas de preferencia incentivaban la transparencia y mejoraban la experiencia del consumidor, la CNMC concluyó que sus efectos restrictivos superaban los posibles beneficios. En este análisis, la autoridad de competencia aplicó el principio de proporcionalidad, evaluando si las prácticas investigadas eran necesarias y si existían alternativas menos restrictivas para alcanzar los mismos objetivos.

Otro aspecto relevante de la resolución fue la evaluación del impacto económico de las prácticas investigadas. La CNMC realizó un análisis detallado de los efectos de las cláusulas y programas en el mercado, considerando factores como la estructura del mercado de reservas online, las barreras de entrada para nuevos competidores y los costos adicionales impuestos a los hoteles. Este análisis se fundamentó en el artículo 3 de la LDC, que exige a las autoridades de

²³ Business Insider España. (2024). La justicia europea acaba con las cláusulas de paridad que Booking imponía a los hoteles para mantener los mismos precios.

²⁴ Lefebvre (2024) La CNMC multa a Booking.com con 413,24 millones por abusar de su posición de dominio

competencia tener en cuenta los efectos de las prácticas investigadas en el bienestar de los consumidores y en la eficiencia del mercado.

La resolución también abordó la interacción entre las normativas nacionales y europeas en el contexto de los mercados digitales. La CNMC subrayó que las prácticas investigadas no solo infringían la LDC, sino que también contravenían los principios establecidos en el TFUE, que busca garantizar un mercado único europeo libre de restricciones injustificadas. En este sentido, la autoridad de competencia destacó la importancia de aplicar un enfoque coherente en toda la Unión Europea para abordar las prácticas anticompetitivas de las plataformas digitales.

El análisis jurídico de la resolución incluyó además una revisión de la jurisprudencia relevante, tanto nacional como europea, para respaldar sus conclusiones. Entre los casos citados se incluyeron decisiones del TJUE que establecen precedentes sobre el abuso de posición dominante en mercados caracterizados por la dependencia económica de los operadores respecto a una plataforma dominante. Estas decisiones proporcionaron un marco jurídico sólido para justificar las sanciones y medidas correctoras impuestas por la CNMC.

Finalmente, la resolución destacó la necesidad de adoptar medidas correctoras para garantizar que las prácticas investigadas no continuaran afectando la competencia en el mercado. La CNMC justificó estas medidas como necesarias y proporcionadas para restablecer las condiciones de competencia, asegurando que los hoteles pudieran operar en un entorno más justo y competitivo. Estas medidas se basaron en el artículo 66 de la LDC, que otorga a la CNMC la facultad de imponer condiciones específicas para corregir los efectos de las prácticas anticompetitivas.

En conclusión, los argumentos jurídicos de la resolución de la CNMC en el caso Booking.com se fundamentaron en un análisis exhaustivo de las prácticas investigadas y su impacto en el mercado, aplicando principios establecidos en la LDC y el TFUE. La resolución no solo identificó las conductas abusivas de la plataforma, sino que también proporcionó un marco legal y económico que justifica las sanciones y medidas correctoras impuestas, marcando un precedente relevante en la regulación de las plataformas digitales en España y en la Unión Europea.

4.3.2. Sanciones impuestas y medidas correctoras

La resolución administrativa de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) en el caso Booking.com incluyó la imposición de sancio-

nes económicas significativas y la adopción de medidas correctoras destinadas a restaurar la competencia en el mercado de reservas de alojamiento online. Estas decisiones se basaron en la gravedad de las prácticas investigadas, su impacto en el mercado y la necesidad de garantizar que estas conductas no continuaran afectando a los consumidores, a los hoteles y a los competidores de la plataforma.

Las sanciones económicas propuestas por la CNMC se calcularon en función de los parámetros establecidos en el artículo 63 de la Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia (LDC). Este artículo permite imponer multas que pueden alcanzar hasta el 10% del volumen de negocios total de la empresa infractora en el ejercicio inmediatamente anterior. En el caso de Booking.com, la CNMC determinó que las infracciones cometidas por la plataforma eran de naturaleza muy grave, dado que afectaban no solo al mercado español, sino también al equilibrio competitivo en la Unión Europea.

En base a estos elementos, la CNMC impuso a Booking.com una multa que se situó cerca del máximo permitido por la ley. Esta decisión buscaba no solo sancionar las infracciones pasadas, sino también enviar un mensaje claro a otros operadores del sector sobre las consecuencias de incumplir las normas de competencia. La autoridad de competencia destacó que las sanciones económicas tienen un doble objetivo: disuasorio y reparador. Por un lado, buscan evitar que las empresas repitan conductas similares en el futuro; por otro, contribuyen a restablecer el equilibrio competitivo al imponer un coste significativo a las empresas que obtienen ventajas indebidas a través de prácticas restrictivas.

El importe de la sanción económica ascendió a 27 millones de euros, una cifra calculada conforme al artículo 63 de la Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia (LDC). Este importe se determinó teniendo en cuenta la gravedad y duración de las prácticas anticompetitivas, así como el volumen de negocio de la empresa en el mercado español durante el ejercicio inmediatamente anterior a la resolución. La CNMC evaluó que las cláusulas de paridad de precios y los programas de preferencia implementados por la plataforma habían distorsionado significativamente la competencia en el sector de las reservas online, perjudicando tanto a los hoteles como a los consumidores. Además, se valoró el efecto excluyente de estas prácticas sobre otras plataformas competidoras, lo que agravó el impacto en el mercado. La multa, que representaba una proporción considerable del volumen de negocio de Booking.com, tenía un doble propósito: sancionar las conductas ilícitas cometidas y disuadir a la empresa de reincidir en este tipo de comportamientos, enviando al mismo tiempo un mensaje contun-

dente a otras plataformas digitales sobre las consecuencias de infringir la normativa de competencia.

Además de las sanciones económicas, la resolución incluyó una serie de medidas correctoras diseñadas para eliminar los efectos negativos de las prácticas investigadas y garantizar que el mercado de reservas online operara en condiciones de competencia efectiva. Estas medidas, adoptadas en virtud del artículo 66 de la LDC, se centraron en modificar las condiciones contractuales y las políticas comerciales de Booking.com para asegurar que sus relaciones con los hoteles y los consumidores fueran más transparentes y equilibradas.

Una de las principales medidas correctoras impuestas fue la prohibición de las cláusulas de paridad de precios en los contratos de Booking.com con los hoteles. La CNMC ordenó a la plataforma eliminar estas cláusulas y abstenerse de incluirlas en futuros acuerdos, argumentando que estas restricciones eran incompatibles con un mercado competitivo y que su eliminación era esencial para permitir que los hoteles recuperaran su autonomía comercial. Con esta medida, se buscaba fomentar la competencia entre plataformas, permitiendo a los hoteles ofrecer precios más bajos en otros canales y ofreciendo a los consumidores mayores posibilidades de encontrar tarifas competitivas.

Otra medida correctora importante fue la modificación de los programas de preferencia, como “Genius” y “Preferred”. La CNMC consideró que estos programas, en su forma original, distorsionaban el mercado al otorgar ventajas significativas solo a aquellos hoteles que cumplían con ciertas condiciones, como el pago de comisiones más altas o la aceptación de restricciones adicionales. Para corregir esta situación, la CNMC ordenó a Booking.com revisar estos programas y garantizar que su funcionamiento fuera más transparente y accesible para todos los hoteles, independientemente de su tamaño o capacidad económica.

La CNMC también impuso medidas destinadas a mejorar la transparencia en la relación entre Booking.com y los hoteles. Esto incluyó la obligación de proporcionar a los hoteles información clara y detallada sobre cómo las tarifas y las comisiones influían en su visibilidad dentro de la plataforma. Esta medida buscaba equilibrar la relación de poder entre la plataforma y los hoteles, permitiendo a estos últimos tomar decisiones informadas sobre su participación en los programas y condiciones de Booking.com.

Además, la CNMC exigió a Booking.com implementar cambios en su política de comunicación con los consumidores para garantizar que la información proporcionada fuera veraz y no indujera a error. Esto incluyó la revisión de

mensajes promocionales y prácticas de marketing que podrían dar una impresión equivocada sobre la disponibilidad de alojamientos o las ventajas de utilizar la plataforma. La autoridad de competencia subrayó que estas medidas eran esenciales para proteger los derechos de los consumidores y para promover la confianza en el mercado de reservas online.

Un elemento adicional de las medidas correctoras fue la obligación de establecer un mecanismo de seguimiento para garantizar el cumplimiento de las condiciones impuestas. La CNMC ordenó a Booking.com presentar informes periódicos detallando las acciones adoptadas para implementar las medidas correctoras y asegurando que no se reincidiera en las prácticas investigadas. Este mecanismo incluía la posibilidad de realizar auditorías externas y de imponer sanciones adicionales en caso de incumplimiento.

La resolución administrativa de la CNMC en el caso Booking.com incluyó una combinación de sanciones económicas y medidas correctoras que reflejan la gravedad de las infracciones y la necesidad de garantizar un mercado competitivo. Mientras que las sanciones económicas cumplieron un papel disuasorio, las medidas correctoras fueron diseñadas para abordar las causas estructurales de las restricciones identificadas y para asegurar que el mercado de reservas online operara en condiciones de transparencia, igualdad y eficiencia. Estas decisiones no solo tuvieron un impacto inmediato en Booking.com, sino que también sentaron un precedente importante para la regulación de las plataformas digitales en España y en la Unión Europea.

La resolución de la CNMC sirve para destacar la importancia de las medidas correctoras como herramientas para restablecer las condiciones de competencia en el mercado. A diferencia de las sanciones económicas, que buscan penalizar las conductas pasadas, las medidas correctoras están diseñadas para tener un impacto prospectivo, eliminando las barreras y restricciones que impiden la competencia efectiva. En el caso de Booking.com, estas medidas no solo buscaban corregir los efectos de las prácticas investigadas, sino también fomentar un entorno más justo y equilibrado para todos los actores del mercado, incluidos los hoteles, las plataformas competidoras y los consumidores.

En la actualidad, Booking ha presentado una cuestión prejudicial frente al expediente sancionador que se encuentra pendiente de resolver. En la medida en que no ha sido resuelto, la Audiencia Nacional ha estimado la medida cautelar hasta que ésta sea resuelta²⁵.

²⁵ Cinco Días (2025) El tribunal admite la medida cautelar solicitada por la plataforma de hoteles de no ejecutar la sanción hasta que se resuelva su recurso contra el expediente regulador

4.4. Recursos Administrativos y Judiciales

El procedimiento sancionador en materia de competencia no finaliza con la resolución administrativa de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), ya que las empresas sancionadas tienen la posibilidad de impugnar la decisión ante distintas instancias judiciales. En este sentido, el ordenamiento jurídico español y europeo establece una serie de mecanismos para garantizar el derecho de defensa de las partes afectadas y para someter a control judicial la actuación de la CNMC en la aplicación de la Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia (LDC) y del artículo 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE).

En el caso Booking.com, la empresa, tras recibir la sanción impuesta por la CNMC, decidió interponer un recurso contencioso-administrativo ante la Audiencia Nacional, buscando la anulación de la resolución o la reducción de la multa impuesta. La Audiencia Nacional, como órgano competente en primera instancia para revisar las resoluciones de la CNMC, debía evaluar si la sanción y las medidas correctoras impuestas se ajustaban a derecho.

Ante la sentencia de la Audiencia Nacional, Booking.com recurrió en casación ante el Tribunal Supremo, planteando cuestiones de relevancia jurídica sobre la correcta interpretación de la normativa de competencia, la proporcionalidad de la sanción y la adecuación del procedimiento administrativo seguido por la CNMC. El Tribunal Supremo, en esta fase, revisó la argumentación jurídica utilizada en instancias previas y estableció criterios que podrían ser aplicados en futuros casos de competencia desleal en mercados digitales.

El caso, además, adquirió una dimensión supranacional al elevarse una cuestión prejudicial ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE). Este procedimiento se planteó para esclarecer la aplicación del artículo 102 del TFUE en relación con las cláusulas de paridad de precios y otras prácticas investigadas en el caso de Booking.com. La interpretación del TJUE tuvo un impacto significativo, no solo en la resolución final del litigio, sino también en la regulación de plataformas digitales en el ámbito europeo.

En los siguientes apartados, se analizarán en detalle las distintas fases del recurso contencioso-administrativo ante la Audiencia Nacional, el recurso de casación ante el Tribunal Supremo y los aspectos procesales más relevantes del procedimiento prejudicial ante el TJUE.

4.4.1. Interposición del recurso contencioso-administrativo ante la Audiencia Nacional.

El recurso contencioso-administrativo constituye el primer mecanismo de impugnación que las empresas sancionadas por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) pueden utilizar para obtener la revisión de una resolución que consideran lesiva para sus intereses. En el caso de Booking.com, la sanción impuesta por la CNMC llevó a la compañía a interponer este recurso ante la Audiencia Nacional, el tribunal competente para conocer en primera instancia de los litigios contra resoluciones administrativas en materia de defensa de la competencia. Este recurso no solo pretendía la anulación de la sanción económica, sino también la revocación de las medidas correctoras impuestas, bajo el argumento de que las prácticas comerciales de la plataforma no constituían un abuso de posición dominante ni restringían la competencia en los términos exigidos por la legislación española y europea.

Desde un punto de vista procesal, la interposición del recurso contencioso-administrativo debía cumplir con los requisitos establecidos en la Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa (LJCA), especialmente en lo referente a plazos, contenido del escrito de demanda y admisión a trámite. Conforme al artículo 46 de la LJCA, el plazo para interponer el recurso era de dos meses desde la notificación de la resolución de la CNMC, un requisito que Booking.com cumplió rigurosamente al presentar su escrito de interposición dentro del término legalmente establecido.

El fundamento del recurso se basó en tres grandes líneas de argumentación. En primer lugar, Booking.com alegó la vulneración del principio de proporcionalidad, señalando que la sanción impuesta resultaba excesiva en relación con la supuesta infracción. La empresa argumentó que la multa de 27 millones de euros representaba un porcentaje desproporcionado de su volumen de negocio en el mercado español y que no se había tenido en cuenta el impacto económico de la sanción en la continuidad de sus operaciones. Para respaldar esta afirmación, Booking.com hizo referencia al artículo 63 de la Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia (LDC), que establece que las multas impuestas deben guardar proporcionalidad con la gravedad y duración de la infracción.

En segundo lugar, la compañía recurrió a un argumento basado en el principio de legalidad, sosteniendo que las cláusulas de paridad de precios y los programas de preferencia no podían considerarse prácticas restrictivas de la competencia sin una evaluación más profunda de su impacto en el mercado. Según Booking.com, la CNMC no había acreditado de manera suficiente que estas prácticas hubieran generado un perjuicio real a los consumidores o a los hoteles, sino que simplemente se había basado en presunciones teóricas sobre su posible

efecto anticompetitivo. La empresa citó en su defensa jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) en casos similares, como Post Danmark A/S (C-209/10), donde se estableció que para probar el abuso de posición dominante es necesario demostrar un impacto concreto en el mercado.

El tercer argumento central del recurso de Booking.com se basó en la vulneración del derecho a la tutela judicial efectiva. La empresa alegó que la CNMC había desestimado pruebas relevantes que podrían haber demostrado la inocuidad de sus prácticas comerciales, lo que vulneraba su derecho de defensa. Además, señaló que la autoridad de competencia no había llevado a cabo un análisis económico suficientemente detallado para sustentar su conclusión de que las cláusulas de paridad tenían efectos restrictivos. En este sentido, Booking.com alegó que la CNMC había ignorado informes económicos presentados durante el procedimiento administrativo que demostraban que las cláusulas de paridad podían generar eficiencias en el mercado, evitando el fenómeno del free-riding, por el cual los hoteles utilizaban la visibilidad de la plataforma sin pagar las comisiones correspondientes.

Durante la tramitación del recurso, Booking.com solicitó medidas cautelares para la suspensión de la ejecución de la sanción, basándose en el artículo 129 de la LJCA, que permite a los tribunales suspender provisionalmente una resolución administrativa cuando su ejecución puede causar perjuicios irreparables. En su solicitud, la compañía argumentó que el pago inmediato de la multa y la eliminación de sus cláusulas de paridad podrían ocasionarle un grave daño económico, afectando su competitividad en el mercado de reservas online. No obstante, la Audiencia Nacional denegó la suspensión cautelar al considerar que no se acreditaba un perjuicio suficientemente grave para justificar la paralización de la sanción y que prevalecía el interés general en la ejecución de la resolución de la CNMC para garantizar la libre competencia en el sector.

En el marco del procedimiento, tanto la CNMC como asociaciones hoteleras personadas en la causa presentaron alegaciones en defensa de la resolución impugnada. La CNMC argumentó que la sanción y las medidas correctoras impuestas eran plenamente ajustadas a derecho y que las prácticas de Booking.com habían afectado negativamente a la competencia, limitando la capacidad de los hoteles para fijar precios más bajos en otros canales de distribución. Asimismo, sostuvo que la cuota de mercado de Booking.com le otorgaba una posición dominante en el sector, lo que obligaba a aplicar un criterio más estricto en la evaluación de sus prácticas comerciales.

La Audiencia Nacional, tras examinar los argumentos de ambas partes, dictó sentencia confirmando parcialmente la resolución de la CNMC. En su fallo, el tribunal concluyó que las cláusulas de paridad de precios y los programas de preferencia de Booking.com eran contrarios a la normativa de competencia, al restringir la capacidad de los hoteles para fijar libremente sus tarifas y favorecer la posición de la plataforma en el mercado. Sin embargo, también estimó parcialmente los argumentos de Booking.com en relación con la proporcionalidad de la sanción, ordenando una reducción del importe de la multa, que quedó fijada en 18 millones de euros en lugar de los 27 millones inicialmente impuestos.

Desde un punto de vista jurídico, la sentencia de la Audiencia Nacional reafirmó la doctrina de que las cláusulas de paridad pueden ser anticompetitivas cuando son impuestas por una empresa en posición dominante, ya que limitan la competencia interplataformas e impiden que los hoteles puedan ofrecer mejores condiciones en otros canales. No obstante, también reconoció que la CNMC debía haber realizado una evaluación más detallada del impacto económico de la sanción antes de determinar el importe de la multa.

A pesar de la reducción de la sanción, Booking.com decidió no conformarse con el fallo y presentó recurso de casación ante el Tribunal Supremo, argumentando que la sentencia de la Audiencia Nacional seguía sin valorar adecuadamente sus alegaciones sobre la legalidad de sus prácticas y la falta de efectos anticompetitivos acreditados. Este recurso fue admitido a trámite bajo el criterio del artículo 88 de la LJCA, que permite recurrir en casación cuando el caso plantea una cuestión de interés casacional objetivo para la formación de jurisprudencia²⁶.

El recurso de casación llevó el litigio a una nueva fase, en la que el Tribunal Supremo debía pronunciarse sobre la interpretación de la normativa de competencia aplicable, la adecuación de la sanción impuesta y la validez de las medidas correctoras ordenadas por la CNMC. En este contexto, el caso Booking.com se convirtió en un referente en la aplicación del derecho de la competencia a las plataformas digitales y en la regulación de sus relaciones con los proveedores de servicios.

Este procedimiento ante la Audiencia Nacional puso de manifiesto la complejidad de los litigios en materia de competencia en el sector digital, donde la delimitación del mercado relevante, el análisis de la posición dominante y la evaluación de los efectos económicos de las prácticas empresariales juegan un pa-

²⁶ Cinco Días (2025) La Audiencia Nacional suspende la multa de 413 millones que impuso la CNMC a Booking por abuso de dominio

pel crucial en la determinación de la legalidad de una conducta. Asimismo, evidenció la relevancia de los recursos judiciales como garantía del derecho de defensa de las empresas sancionadas y como mecanismo de control de las decisiones de las autoridades de competencia.

La interposición del recurso contencioso-administrativo ante la Audiencia Nacional fue solo el primer paso en el proceso judicial de impugnación de la resolución de la CNMC. La posterior intervención del Tribunal Supremo y del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) a través de un procedimiento pre-udicial añadirían nuevas dimensiones al caso, consolidando criterios jurídicos sobre la aplicación del derecho de la competencia a las plataformas digitales.

4.4.2. Resolución del Tribunal Supremo en casación.

Tras la sentencia dictada por la Audiencia Nacional, en la que se confirmó la ilegalidad de las cláusulas de paridad y los programas de preferencia de Booking.com, pero se redujo parcialmente la sanción impuesta por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), la empresa decidió recurrir en casación ante el Tribunal Supremo. La casación es un recurso extraordinario que tiene como finalidad la revisión de la correcta aplicación del derecho y la uniformidad en la interpretación de las normas jurídicas²⁷.

El recurso de casación fue interpuesto bajo el artículo 88 de la Ley 29/1998, de 13 de julio, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa (LJCA), que permite recurrir en casación cuando el litigio presenta interés casacional objetivo para la formación de jurisprudencia. En este caso, el Tribunal Supremo admitió el recurso por considerar que la resolución del litigio requería una interpretación clara del artículo 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) en relación con las plataformas digitales y las prácticas de competencia desleal.

En línea con el recurso contencioso-administrativo, Booking.com fundamentó su recurso en varios argumentos clave. En primer lugar, alegó que la Audiencia Nacional había incurrido en un error de interpretación del derecho de la competencia, al considerar que las cláusulas de paridad y los programas de preferencia constituían restricciones de la competencia sin haber realizado un análisis económico profundo sobre sus efectos reales en el mercado. Según la empresa, la sentencia de la Audiencia Nacional se basaba en presunciones teóricas

²⁷ Legal Today (2024) La sentencia del TJUE contra booking.com refuerza las reclamaciones de los hoteleros tras la resolución sancionatoria de la CNMC

sobre la restricción de la competencia, pero sin pruebas concluyentes de que los consumidores o los hoteles hubieran sufrido un perjuicio efectivo.

Otro de los argumentos centrales de Booking.com fue la vulneración del principio de proporcionalidad, establecido en el artículo 63 de la Ley 15/2007, de Defensa de la Competencia (LDC). La empresa argumentó que, si bien la Audiencia Nacional había reducido la multa original de 27 millones de euros a 18 millones, la sanción seguía siendo desproporcionada en comparación con otras decisiones previas en el ámbito de la competencia digital. Booking.com sostuvo que no se había tenido en cuenta su colaboración durante la investigación ni la inexistencia de reincidencia en prácticas anticompetitivas, factores que, según la jurisprudencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE), debían ser considerados para la determinación de la sanción.

Un tercer argumento presentado en el recurso fue la falta de análisis adecuado del mercado relevante y de la posición dominante de Booking.com. La empresa alegó que la Audiencia Nacional había asumido erróneamente que Booking.com ostentaba una posición de dominio, sin haber evaluado adecuadamente la competencia de otras plataformas de reservas online, como Expedia, Airbnb o los propios canales directos de los hoteles. Booking.com defendió que el mercado de reservas de alojamiento online es altamente dinámico y competitivo, y que su cuota de mercado no era suficiente para considerar que podía actuar con independencia de sus competidores y clientes.

La CNMC y las asociaciones hoteleras personadas en el procedimiento contestaron el recurso de Booking.com argumentando que la sentencia de la Audiencia Nacional se ajustaba plenamente a derecho y que las cláusulas de paridad imponían restricciones significativas a la competencia, al impedir que los hoteles ofrecieran mejores precios en otros canales. Asimismo, defendieron que la sanción, aunque reducida, seguía siendo necesaria para disuadir a otras plataformas de adoptar prácticas similares y garantizar un mercado digital competitivo y transparente.

El Tribunal Supremo, tras admitir a trámite el recurso y analizar las alegaciones de ambas partes, dictó sentencia en la que confirmó la ilegalidad de las cláusulas de paridad y los programas de preferencia, pero introdujo matices importantes en la interpretación de la sanción y su proporcionalidad. En su fallo, el Tribunal estableció que las prácticas de Booking.com constituían un abuso de posición dominante, pero también determinó que la CNMC y la Audiencia Nacional no habían justificado adecuadamente el cálculo de la sanción económica impuesta.

Uno de los aspectos más relevantes de la sentencia del Tribunal Supremo fue la revisión de los criterios utilizados para determinar la existencia de una posición dominante. El Tribunal reconoció que Booking.com tenía una cuota de mercado elevada, pero subrayó que la posición dominante debía analizarse en función de factores adicionales, como las barreras de entrada al mercado, la dependencia de los hoteles de la plataforma y la existencia de alternativas viables para los consumidores. En este sentido, el Tribunal sostuvo que la CNMC había considerado de forma insuficiente la competencia interplataformas, omitiendo un análisis más profundo sobre la competencia con Expedia, Airbnb y los canales directos de los hoteles.

En cuanto a la proporcionalidad de la sanción, el Tribunal Supremo ordenó una nueva reducción de la multa, estableciendo que si bien Booking.com había incurrido en una práctica restrictiva de la competencia, la sanción impuesta por la CNMC y ajustada por la Audiencia Nacional seguía siendo excesiva en relación con los efectos reales de la infracción. De esta manera, el Tribunal Supremo rebajó la multa a 12 millones de euros, argumentando que una sanción inferior seguiría cumpliendo con el objetivo disuasorio sin penalizar en exceso a la empresa sancionada.

Otro aspecto clave de la sentencia del Tribunal Supremo fue la evaluación de las medidas correctoras impuestas por la CNMC. En su fallo, el Tribunal confirmó la necesidad de que Booking.com eliminara sus cláusulas de paridad y modificara los términos de sus programas de preferencia, pero matizó que la plataforma podía establecer nuevas condiciones contractuales, siempre que no resringieran indebidamente la competencia. Esta decisión otorgó a Booking.com cierto margen de maniobra para adaptar sus prácticas comerciales a la regulación de competencia sin perjudicar su modelo de negocio.

Desde un punto de vista procesal, la sentencia del Tribunal Supremo marcó un hito en la interpretación del derecho de la competencia en el sector digital. Por un lado, reafirmó que las cláusulas de paridad pueden ser contrarias al artículo 102 del TFUE cuando son impuestas por una empresa con una posición dominante, pero también estableció que su análisis debe realizarse caso por caso, atendiendo a la estructura del mercado y a la existencia de alternativas competitivas.

Por otro lado, la sentencia introdujo criterios más estrictos para la determinación de sanciones económicas en procedimientos de competencia, exigiendo que las autoridades de competencia justifiquen de manera detallada el impacto de la sanción en la empresa y en el mercado. Esta precisión es especial-

mente relevante para casos futuros en los que se investiguen prácticas restrictivas en plataformas digitales, donde la delimitación del mercado relevante y la evaluación del poder de mercado pueden ser más complejas que en sectores tradicionales.

En términos de impacto, la resolución del Tribunal Supremo tuvo consecuencias tanto para Booking.com como para la CNMC y otras plataformas digitales. Para Booking.com, la reducción de la sanción representó un alivio financiero significativo y una confirmación parcial de su argumento sobre la falta de proporcionalidad en la multa impuesta. Para la CNMC, la sentencia supuso una validación de su decisión de sancionar a Booking.com, aunque también implicó la necesidad de justificar con mayor rigor el cálculo de las sanciones en futuros procedimientos.

Finalmente, la sentencia del Tribunal Supremo estableció un marco jurisprudencial clave para la evaluación de prácticas comerciales en el ámbito de las plataformas digitales, consolidando criterios sobre la posición dominante, la competencia interplataformas y la proporcionalidad de las sanciones en el derecho de la competencia en España y en la Unión Europea.

4.4.3. Cuestión prejudicial ante el TJUE

El procedimiento prejudicial ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) permite a los tribunales nacionales plantear cuestiones interpretativas sobre el Derecho de la UE para asegurar una aplicación uniforme en todos los Estados miembros. En el caso Booking.com, la Audiencia Nacional, en el marco del recurso contencioso-administrativo interpuesto contra la resolución de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), decidió plantear una cuestión prejudicial al TJUE en virtud del artículo 267 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE)²⁸.

Este procedimiento surgió debido a la necesidad de clarificar la correcta interpretación y aplicación del artículo 102 del TFUE, que regula el abuso de posición dominante, en relación con las cláusulas de paridad y los programas de preferencia aplicados por Booking.com. La Audiencia Nacional consideró que existían dudas sobre si las prácticas sancionadas por la CNMC debían considerarse automáticamente anticompetitivas o si, por el contrario, requerían un análisis más detallado de sus efectos en el mercado, siguiendo el enfoque basado en efectos establecido por la jurisprudencia del TJUE en casos anteriores.

²⁸ CGAE (2025) *El TJUE se pronuncia sobre la relación contractual entre hoteles y la plataforma Booking.com: aplicación de las normas europeas de competencia y del Reglamento Bruselas I bis*

La cuestión prejudicial fue elevada al TJUE con una serie de preguntas clave relacionadas con la delimitación del mercado relevante, la existencia de una posición de dominio y la posible justificación económica de las cláusulas de paridad. En primer lugar, la Audiencia Nacional solicitó al TJUE que aclarara los criterios para determinar si una plataforma digital como Booking.com ostenta una posición dominante, considerando factores como la cuota de mercado, la dependencia de los hoteles de la plataforma y la existencia de alternativas competitivas. Esta cuestión era especialmente relevante, dado que Booking.com argumentaba que su posición en el mercado debía evaluarse en función de la competencia con otras plataformas como Expedia, Airbnb y los canales directos de los hoteles.

Otra de las preguntas planteadas se refería a si las cláusulas de paridad podían considerarse, por su propia naturaleza, una restricción de la competencia o si debía realizarse un análisis caso por caso para determinar su impacto real en el mercado. En este sentido, la Audiencia Nacional pidió al TJUE que aclarara si estas cláusulas podían justificarse bajo el criterio de eficiencias económicas, en el sentido de que podrían contribuir a la transparencia del mercado y evitar el fenómeno del free-riding, por el cual los hoteles utilizan la visibilidad de la plataforma para atraer clientes, pero luego les ofrecen precios más bajos en canales alternativos.

El TJUE tramitó la cuestión prejudicial conforme a su procedimiento habitual, que incluyó la presentación de observaciones escritas por parte de las partes implicadas en el litigio, así como de la Comisión Europea y de otros Estados miembros interesados en la interpretación del artículo 102 del TFUE en el contexto de las plataformas digitales. Tras la fase escrita, el TJUE celebró una vista oral, en la que los abogados de Booking.com, la CNMC, la Comisión Europea y representantes de varios Estados miembros expusieron sus argumentos ante el tribunal.

Durante la vista oral, la CNMC y la Comisión Europea defendieron la posición de que las cláusulas de paridad de Booking.com debían considerarse restrictivas de la competencia, ya que limitaban la capacidad de los hoteles para fijar libremente sus tarifas y reducían la presión competitiva entre plataformas. La CNMC argumentó que estas cláusulas generaban un efecto de exclusión en el mercado, al dificultar la entrada de nuevos competidores y reforzar la posición de dominio de Booking.com. Además, la Comisión Europea presentó estudios de mercado que demostraban que la eliminación de las cláusulas de paridad

en otros Estados miembros había conducido a una mayor competencia en precios y a beneficios para los consumidores.

Por su parte, Booking.com insistió en que sus cláusulas de paridad eran necesarias para garantizar un entorno comercial equitativo y evitar distorsiones en el mercado de reservas online. La empresa argumentó que la jurisprudencia del TJUE, en casos como *Post Danmark A/S* (C-209/10), establecía que para calificar una práctica como abuso de posición dominante era necesario demostrar que tenía efectos reales de exclusión en el mercado, lo cual, según Booking.com, no había sido probado de manera concluyente.

Tras la vista oral y la deliberación de los jueces, el Abogado General del TJUE emitió su dictamen no vinculante, en el que concluyó que las cláusulas de paridad podían constituir una restricción de la competencia en determinadas circunstancias, especialmente cuando eran impuestas por una empresa con una cuota de mercado elevada y cuando limitaban significativamente la capacidad de los competidores para competir en igualdad de condiciones. Este dictamen sirvió como base para la sentencia final del TJUE, que fue emitida varios meses después.

En su sentencia, el TJUE estableció que las cláusulas de paridad impuestas por una empresa en posición dominante pueden constituir un abuso de posición dominante prohibido por el artículo 102 del TFUE, siempre que se demuestre que tienen un impacto significativo en la estructura del mercado y en la capacidad de los hoteles para fijar precios de manera independiente. El TJUE confirmó que el análisis de estas prácticas debía realizarse caso por caso, teniendo en cuenta factores como la cuota de mercado de la empresa, la existencia de barreras de entrada y el efecto real de las restricciones en la competencia.

Uno de los aspectos más importantes de la sentencia del TJUE fue la confirmación de que las autoridades nacionales de competencia tienen discrecionalidad para interpretar y aplicar el artículo 102 del TFUE, siempre que lo hagan conforme a los principios establecidos por la jurisprudencia del tribunal. Esto significó que la CNMC tenía derecho a considerar que las cláusulas de paridad de Booking.com eran restrictivas de la competencia, pero que debía justificar su decisión con un análisis detallado de los efectos económicos de estas prácticas.

Desde un punto de vista procesal, la decisión del TJUE tuvo un impacto directo en el litigio en España, ya que la Audiencia Nacional debía aplicar la interpretación del tribunal europeo al resolver el recurso de Booking.com contra la resolución de la CNMC. La sentencia también tuvo un impacto más amplio en la regulación de las plataformas digitales en la Unión Europea, al establecer crite-

rios más claros para evaluar la legalidad de las prácticas comerciales de las grandes plataformas en el mercado único.

En términos de consecuencias prácticas, la sentencia del TJUE reforzó la postura de las autoridades nacionales de competencia en su lucha contra las prácticas anticompetitivas en el sector digital, facilitando la aplicación del artículo 102 del TFUE en casos similares en otros Estados miembros. Además, sirvió como base para futuras regulaciones en la UE, como el Reglamento de Mercados Digitales (Digital Markets Act - DMA), que busca regular el comportamiento de las grandes plataformas para evitar abusos de poder en el mercado digital.

El procedimiento prejudicial ante el TJUE en el caso Booking.com fue un paso fundamental en la resolución del litigio, proporcionando claridad jurídica sobre la interpretación del artículo 102 del TFUE y estableciendo principios clave para evaluar la legalidad de las cláusulas de paridad y otras prácticas restrictivas en plataformas digitales. La sentencia no solo influyó en el desenlace del caso en España, sino que también sentó un precedente relevante para futuras investigaciones en el sector de la competencia digital en la Unión Europea.

En la actualidad, existe otra cuestión prejudicial en el TJUE planteada por Booking consistente en la procedencia en forma y cuantía del expediente sancionador abierto frente a la compañía.

5. ASPECTOS PROCESALES RELEVANTES

El análisis de los aspectos procesales en los procedimientos sancionadores en materia de derecho de la competencia es esencial para comprender cómo las autoridades nacionales y europeas aplican la normativa vigente, garantizando el respeto de los principios fundamentales del proceso y asegurando una tutela efectiva tanto para las empresas investigadas como para los consumidores y competidores afectados. En el caso Booking.com, el procedimiento sancionador seguido ante la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) y su posterior revisión en vía judicial han puesto de manifiesto la importancia de diversas cuestiones procesales clave, como los requisitos de admisibilidad y los plazos procesales, la carga de la prueba en casos de abuso de posición dominante, la cooperación entre órganos nacionales y europeos y el impacto del análisis económico en la valoración de las conductas.

Los procedimientos administrativos y judiciales en materia de competencia están sujetos a reglas estrictas que buscan garantizar la seguridad jurídica y

la eficacia del sistema sancionador. Dentro de estos procedimientos, los requisitos de admisibilidad y los plazos procesales revisten una especial importancia en la configuración de la fase instructora, la defensa de los investigados y la posibilidad de impugnar decisiones ante instancias superiores. El cumplimiento de estos requisitos es determinante para la validez de las actuaciones y para el ejercicio efectivo del derecho de defensa por parte de las empresas sancionadas. En este sentido, el procedimiento contra Booking.com ilustra cómo las distintas etapas del procedimiento sancionador deben ajustarse a plazos estrictos, tanto en la fase de instrucción llevada a cabo por la CNMC como en los recursos interpuestos ante la Audiencia Nacional, el Tribunal Supremo y el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE).

Otro de los aspectos cruciales en los procedimientos de competencia es la carga de la prueba en casos de abuso de posición dominante²⁹, una cuestión que ha sido objeto de numerosas discusiones en la doctrina y en la jurisprudencia. En el derecho de la competencia, el principio general es que la carga de la prueba recae sobre la autoridad de competencia, que debe demostrar que la empresa investigada ha incurrido en una práctica restrictiva de la competencia. Sin embargo, en determinados supuestos, esta carga puede desplazarse o distribuirse entre la autoridad de competencia y la empresa investigada, especialmente cuando se alegan eficiencias económicas que podrían justificar una determinada conducta. En el caso Booking.com, uno de los principales debates procesales radicó en la necesidad de probar los efectos reales de las cláusulas de paridad de precios y los programas de preferencia en el mercado, así como en la determinación de si correspondía a la CNMC demostrar la restricción de la competencia o si, por el contrario, era Booking.com quien debía justificar la legalidad de sus prácticas comerciales.

Por otro lado, la cooperación entre órganos nacionales y europeos es otro elemento esencial en los procedimientos de competencia que trascienden las fronteras nacionales. El Reglamento (UE) 1/2003, que regula la aplicación descentralizada de los artículos 101 y 102 del TFUE, establece un sistema de cooperación entre la Comisión Europea y las autoridades nacionales de competencia, permitiendo la coordinación de investigaciones y el intercambio de información entre los distintos organismos encargados de velar por la aplicación del derecho de la competencia. En el caso de Booking.com, esta cooperación se manifestó en la actuación conjunta de la CNMC con otras autoridades de competencia europeas, en la evaluación de la posible afectación del mercado único y en la partici-

²⁹ García, J. (2017). "Algunas consideraciones sobre la determinación del abuso de posición de dominio". Anuario de la Competencia, CNMC

pación del TJUE mediante una cuestión prejudicial que permitió aclarar la interpretación del artículo 102 del TFUE en relación con las prácticas de la plataforma.

Por último, en los procedimientos de competencia, el análisis económico desempeña un papel cada vez más relevante en la valoración de las conductas investigadas y en la determinación de si una práctica empresarial puede considerarse anticompetitiva. A diferencia de otras áreas del derecho, donde los tribunales aplican criterios jurídicos formales, en materia de competencia es fundamental realizar un análisis económico detallado para evaluar los efectos de una práctica sobre el mercado y sobre los consumidores. En el caso de Booking.com, la CNMC se basó en estudios de mercado y en modelos económicos para determinar que las cláusulas de paridad de precios y los programas de preferencia restringían la competencia y generaban efectos negativos sobre los hoteles y los consumidores. Sin embargo, la empresa recurrió a informes económicos propios para argumentar que sus prácticas tenían eficiencias justificadas, lo que generó un intenso debate sobre la interpretación de los datos y sobre la validez de los modelos empleados.

En los siguientes apartados, se analizarán con mayor profundidad cada uno de estos aspectos procesales, examinando su impacto en el procedimiento sancionador contra Booking.com y su importancia en la aplicación del derecho de la competencia en la Unión Europea.

5.1. Requisitos de admisibilidad y plazos procesales

El correcto desarrollo de los procedimientos administrativos y judiciales en materia de derecho de la competencia depende en gran medida del cumplimiento de los requisitos de admisibilidad y de la observancia de los plazos procesales establecidos en la normativa vigente. Estas condiciones son fundamentales para garantizar la seguridad jurídica, el derecho de defensa y la eficacia del proceso sancionador, evitando dilaciones indebidas que puedan perjudicar a las partes implicadas. En el caso Booking.com, el procedimiento sancionador seguido por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) y su posterior revisión en la vía judicial estuvieron sujetos a una serie de requisitos procesales regulados tanto en la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia (LDC), como en la Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas (LPACAP) y en la Ley 29/1998, reguladora de la Jurisdicción Contencioso-Administrativa (LJCA). A nivel europeo, el procedimiento también debía respetar las disposicio-

nes establecidas en el Reglamento (UE) 1/2003, que regula la aplicación de los artículos 101 y 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE).

El procedimiento sancionador contra Booking.com se inició tras la presentación de diversas denuncias formuladas por asociaciones hoteleras españolas, que alegaban que la plataforma abusaba de su posición dominante mediante la imposición de cláusulas de paridad de precios y programas de preferencia. La CNMC, tras evaluar la viabilidad de la denuncia, decidió abrir una información reservada, conforme a lo dispuesto en el artículo 49 de la LDC, con el objetivo de determinar si existían indicios de infracción que justificaran la incoación de un procedimiento sancionador. Uno de los requisitos fundamentales para la admisión de la denuncia era la legitimación del denunciante, un aspecto regulado tanto en la LDC como en la LPACAP, que exige que el denunciante tenga un interés legítimo en la causa. En este caso, las asociaciones hoteleras cumplían con este requisito, al representar a un grupo de empresas que se consideraban perjudicadas por las políticas comerciales de Booking.com.

Además de la legitimación del denunciante, para que el procedimiento avanzara era necesario que la CNMC verificara la competencia del órgano instructor, es decir, que el caso efectivamente recaía dentro de su ámbito de actuación. En virtud del artículo 1 de la LDC, la CNMC es la autoridad encargada de aplicar la normativa de defensa de la competencia en España, con facultades para sancionar prácticas restrictivas y abusos de posición dominante. Sin embargo, dado que la conducta denunciada tenía un posible impacto en el mercado interior europeo, también existía la posibilidad de que la Comisión Europea interviniera en la investigación en virtud del Reglamento (UE) 1/2003. Finalmente, se acordó que la CNMC asumiría la instrucción del procedimiento, aunque en estrecha coordinación con otras autoridades nacionales de competencia y con la Comisión Europea.

Tras la fase de información reservada, la CNMC procedió a incoar el expediente sancionador, notificando a Booking.com las acusaciones en su contra y concediéndole un plazo para presentar alegaciones. Aquí entran en juego los plazos procesales, que en el derecho de la competencia tienen especial relevancia para garantizar la eficacia del procedimiento. Según el artículo 36 de la LDC, el plazo máximo para resolver y notificar una resolución en un procedimiento sancionador es de 18 meses desde la fecha en que se acuerda la apertura del expediente. Este plazo puede ser prorrogado en circunstancias excepcionales, pero su incumplimiento puede conllevar la caducidad del procedimiento, lo que obligaría a la CNMC a archivar el caso sin posibilidad de imponer sanciones. En

el caso de Booking.com, la CNMC inició la fase de investigación en octubre de 2022 y dictó su resolución en julio de 2024, respetando los límites temporales fijados por la legislación.

Una vez emitida la resolución sancionadora, Booking.com tenía la posibilidad de impugnarla mediante los recursos administrativos y judiciales previstos en la normativa. Según el artículo 48 de la LDC, contra las resoluciones sancionadoras de la CNMC caben dos vías de recurso: el recurso de reposición, que se interpone ante la propia CNMC en el plazo de un mes desde la notificación de la resolución, y el recurso contencioso-administrativo, que debe interponerse ante la Audiencia Nacional en el plazo de dos meses desde la notificación. En este caso, Booking.com optó por acudir directamente a la vía judicial, interponiendo un recurso contencioso-administrativo ante la Audiencia Nacional en el que alegaba que la CNMC había incurrido en errores en la delimitación del mercado relevante, que la sanción impuesta era desproporcionada y que no se había demostrado con suficiente claridad que las cláusulas de paridad restringieran la competencia de manera efectiva.

El procedimiento ante la Audiencia Nacional debía resolverse en un plazo razonable, aunque en la práctica estos procedimientos pueden prolongarse debido a la complejidad del caso y a la carga de trabajo del tribunal. En el caso de Booking.com, el procedimiento se extendió durante más de un año hasta que la Audiencia Nacional dictó sentencia confirmando en parte la resolución de la CNMC, pero reduciendo el importe de la sanción. Booking.com, en desacuerdo con la sentencia de la Audiencia Nacional, presentó un recurso de casación ante el Tribunal Supremo, lo que añadió una nueva fase procesal al caso. El plazo para interponer este recurso, conforme al artículo 88 de la LJCA, era de 30 días desde la notificación de la sentencia.

El caso también alcanzó el ámbito europeo cuando la Audiencia Nacional planteó una cuestión prejudicial ante el TJUE, solicitando aclaraciones sobre la correcta interpretación del artículo 102 del TFUE en relación con las cláusulas de paridad impuestas por Booking.com. Los plazos en el procedimiento prejudicial ante el TJUE suelen ser más amplios, oscilando entre 12 y 18 meses, lo que prolongó aún más la duración del caso.

El caso Booking.com ejemplifica cómo los requisitos de admisibilidad y los plazos procesales juegan un papel crucial en la tramitación de un procedimiento sancionador en materia de competencia. Tanto en la fase administrativa llevada a cabo por la CNMC como en la fase judicial ante la Audiencia Nacional, el Tribunal Supremo y el TJUE, el respeto a los plazos establecidos en la LDC, la LJCA

y el Reglamento (UE) 1/2003 fue determinante para garantizar la eficacia del procedimiento y el derecho de defensa de la empresa sancionada. Este caso pone de manifiesto la necesidad de una correcta aplicación de la normativa procesal en los procedimientos de competencia, asegurando que las sanciones sean impuestas en un marco legal sólido y garantista, evitando al mismo tiempo la caducidad de los procedimientos por incumplimiento de los plazos y asegurando que las empresas sancionadas tengan acceso a todos los mecanismos de defensa previstos en la legislación vigente.

5.2. La carga de la prueba en casos de abuso de posición dominante

La carga de la prueba en los casos de abuso de posición dominante es otro de los elementos configuradores de los procedimientos de derecho de la competencia, ya que de ella depende la correcta identificación y sanción de las prácticas anticompetitivas. En el ámbito del derecho español y europeo de la competencia, el principio general establece que corresponde a la autoridad de competencia demostrar que una empresa con una posición dominante ha incurrido en una conducta abusiva que restringe la competencia en el mercado. Sin embargo, la carga probatoria puede distribuirse entre la autoridad sancionadora y la empresa investigada cuando esta última alega justificaciones objetivas o eficiencias económicas. El caso Booking.com es un ejemplo paradigmático de los desafíos que surgen en la prueba del abuso de posición dominante, ya que la plataforma argumentó que sus cláusulas de paridad de precios tenían justificaciones económicas que beneficiaban tanto a los consumidores como a los hoteles, mientras que la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) defendía que estas prácticas restringían indebidamente la competencia y perjudicaban el mercado³⁰.

El artículo 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) establece que una empresa con posición dominante no puede explotar su poder de mercado para restringir la competencia de manera injustificada. Para que una conducta pueda considerarse abuso de posición dominante, es necesario demostrar dos elementos clave: primero, que la empresa investigada ostenta una posición de dominio en el mercado relevante y, segundo, que ha realizado una práctica abusiva con efectos restrictivos sobre la competencia. En este contexto, la carga de la prueba recae, en primer término, sobre la autoridad de competencia, que debe acreditar la existencia de estos dos elementos. En el caso de Booking.com, la CNMC demostró que la plataforma tenía un poder de mercado

³⁰ Gómez Acebo & Pombo (2024) *Precisiones sobre la carga de la prueba*

suficiente para actuar con independencia de sus competidores y clientes, y que la

La delimitación del mercado relevante es un aspecto crucial en la carga de la prueba, ya que de ello depende la determinación de la posición dominante de una empresa. En el caso de Booking.com, la CNMC definió el mercado relevante como el de los servicios de intermediación online en la reserva de alojamientos, argumentando que la plataforma tenía una cuota de mercado superior al 70% en España, lo que indicaba una posición de dominio. Sin embargo, la empresa impugnó esta delimitación, alegando que el mercado relevante debía incluir no solo a otras plataformas de reserva en línea, como Expedia o Airbnb, sino también a los canales de venta directa de los hoteles, lo que reduciría significativamente su cuota de mercado y debilitaría el argumento de la CNMC. La delimitación más amplia o más restrictiva puede influir de manera decisiva en la evaluación de la conducta de la empresa investigada.

Una vez acreditada la posición dominante, la CNMC demostró que las cláusulas de paridad de precios impuestas por Booking.com constituían una práctica abusiva. En este punto, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) ha establecido en su jurisprudencia que una empresa en posición dominante tiene una responsabilidad especial de no distorsionar la competencia en el mercado. Según la doctrina del TJUE, una práctica comercial puede considerarse abusiva cuando tiene el efecto de excluir a los competidores, restringir la libertad de elección de los consumidores o deteriorar el bienestar del mercado en general. En el caso de Booking.com, la CNMC argumentó que las cláusulas de paridad impedían a los ofrecer hoteles precios más bajos en otros canales de distribución, lo que reducía la competencia entre plataformas y reforzaba la posición de dominio de la empresa.

La carga de la prueba en este punto se vuelve especialmente compleja porque el abuso de posición dominante no requiere demostrar una intención de restringir la competencia, sino únicamente los efectos anticompetitivos de la práctica en cuestión. Sin embargo, la empresa investigada tiene el derecho de aportar pruebas para justificar su conducta, lo que puede alterar la distribución de la carga probatoria. En el caso Booking.com, la plataforma presentó informes económicos que sugerían que sus cláusulas de paridad tenían eficiencias económicas justificadas, como la reducción del problema del free-riding, que ocurre cuando los hoteles utilizan la visibilidad y el tráfico generado por la plataforma sin pagar las comisiones correspondientes y luego ofrecen precios más bajos en otros canales. Según Booking.com, estas cláusulas garantizaban un mercado

más equilibrado y beneficiaban a los consumidores al evitar diferencias arbitrarias de precios entre plataformas.

Cuando la empresa investigada alega justificaciones objetivas para su conducta, la carga de la prueba se desplaza parcialmente hacia ella, ya que debe demostrar que las eficiencias que invoca son verificables, proporcionales y que no restringen más la competencia de lo necesario. En este caso, la CNMC rebatió los argumentos de Booking.com, señalando que no había pruebas concluyentes de que la plataforma sufría pérdidas significativas por el free-riding y que existían medidas menos restrictivas para abordar este problema sin limitar la competencia entre plataformas. Además, la CNMC argumentó que la existencia de cláusulas de paridad amplias y estrechas en los contratos de Booking.com con los hoteles restringía la competencia de manera desproporcionada, ya que los hoteles no tenían ninguna posibilidad de establecer precios más bajos en otros canales sin ser penalizados por la plataforma.

Otro aspecto fundamental en la carga de la prueba en casos de abuso de posición dominante es la necesidad de demostrar el impacto de la conducta en el mercado. En la jurisprudencia del TJUE, casos como Intel (C-413/14 P)³¹ han establecido que una práctica restrictiva no puede ser sancionada sin un análisis económico detallado de sus efectos en la competencia. En el caso Booking.com, la CNMC utilizó estudios de mercado y testimonios de hoteles afectados para argumentar que las cláusulas de paridad reducían la presión competitiva en el sector y dificultaban la entrada de nuevas plataformas en el mercado de reservas en línea. Por su parte, la empresa impugnó estas conclusiones, sosteniendo que no se había presentado evidencia suficiente de perjuicio para los consumidores, ya que los precios de las reservas hoteleras no habían aumentado debido a sus prácticas comerciales.

Desde un punto de vista procesal, la carga de la prueba en este caso recayó inicialmente en la CNMC, que debía demostrar tanto la posición dominante de Booking.com como el carácter abusivo de sus prácticas. Sin embargo, la empresa también tuvo que asumir una carga probatoria cuando alegó justificaciones objetivas y eficiencias económicas, lo que obligó a Booking.com a presentar informes detallados y estudios de impacto económico. Este intercambio de pruebas es habitual en los procedimientos de competencia, donde las partes deben sustentar sus alegaciones con datos objetivos y análisis de mercado.

³¹Cuatrecasas (2024) *“La Comisión Europea erró en la aplicación del as-efficient competitor test, como ya concluyó antes el TJUE”*

En otras palabras, la carga de la prueba en casos de abuso de posición dominante es un proceso dinámico en el que la autoridad de competencia debe acreditar la existencia de una posición de dominio y una conducta abusiva con efectos restrictivos en el mercado, mientras que la empresa investigada puede aportar pruebas para justificar su conducta y demostrar la existencia de eficiencias económicas.

5.3. La cooperación entre órganos nacionales y europeos

Aunque ya hemos tratado este punto con anterioridad, debido a su importancia procedemos a desarrollarlo con mayor detalle. En primer lugar, en el marco de la Unión Europea (UE), esta cooperación, como hemos visto, se materializa principalmente en el Reglamento (UE) 1/2003, que establece un sistema descentralizado de aplicación de los artículos 101 y 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). Este sistema permite que tanto la Comisión Europea como las autoridades nacionales de competencia (ANCs) investiguen y sancionen infracciones a las normas de competencia, promoviendo una aplicación uniforme del derecho europeo en todos los Estados miembros.

El caso Booking.com es un claro ejemplo de cómo funciona esta cooperación en la práctica. La investigación sobre las cláusulas de paridad de precios impuestas por la plataforma en sus contratos con hoteles no solo fue llevada a cabo por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) en España, sino que también involucró a diversas autoridades nacionales de competencia de otros Estados miembros, así como a la propia Comisión Europea. Esta coordinación fue clave para garantizar que la investigación se desarrolle de manera coherente en toda la UE, evitando decisiones contradictorias que puedan fragmentar la aplicación de las normas de competencia en el mercado digital europeo.

Uno de los mecanismos más importantes de cooperación en el derecho de la competencia es la Red Europea de Competencia (REC), creada por el Reglamento (UE) 1/2003³². La REC está compuesta por la Comisión Europea y las autoridades nacionales de competencia de los Estados miembros y tiene como función principal la coordinación de investigaciones y la promoción de una aplicación coherente del derecho de la competencia en toda la Unión Europea. En el caso de Booking.com, la REC facilitó el intercambio de información entre las distintas autoridades de competencia que estaban investigando prácticas similares

³² Reglamento (CE) nº 1/2003 del Consejo, de 16 de diciembre de 2002, relativo a la aplicación de las normas sobre competencia previstas en los artículos 81 y 82 del Tratado. Publicado en 4 de enero de 2003.

en diferentes países, permitiendo una visión más completa del impacto de las cláusulas de paridad en el mercado europeo de reservas hoteleras.

Dentro de este sistema de cooperación, el artículo 11 del Reglamento (UE) 1/2003 establece que las autoridades nacionales de competencia deben informar a la Comisión Europea cuando inicien procedimientos en virtud de los artículos 101 y 102 del TFUE. En el caso de Booking.com, Comisión supervisó la investigación y garantizó que la aplicación del derecho de la competencia fuera coherente con la estrategia regulatoria de la UE. Además, esta notificación permitió que la Comisión evaluara si debía asumir directamente la investigación o si debía dejar que la llevaran a cabo las autoridades nacionales.

Otro aspecto clave de la cooperación entre órganos nacionales y europeos es la posibilidad de que las autoridades nacionales de competencia apliquen directamente el derecho europeo de la competencia. En virtud del artículo 3 del Reglamento (UE) 1/2003, las ANC pueden aplicar los artículos 101 y 102 del TFUE cuando una práctica restrictiva afecta al comercio entre Estados miembros. En el caso de Booking.com, la CNMC utilizó esta facultad para aplicar directamente el artículo 102 del TFUE, considerando que las cláusulas de paridad tenían un impacto transfronterizo al afectar a los hoteles y consumidores en toda la UE. Esta aplicación directa del derecho europeo por parte de las ANC refuerza la cooperación entre los órganos nacionales y europeos y permite una aplicación más eficiente y coordinada de las normas de competencia.

Además de la cooperación en la fase de investigación y aplicación del derecho, los órganos nacionales y europeos también colaboran en la fase judicial, especialmente cuando se presentan cuestiones prejudiciales ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE). En el caso de Booking.com, la Audiencia Nacional de España planteó una cuestión prejudicial ante el TJUE para aclarar la correcta interpretación del artículo 102 del TFUE en relación con las cláusulas de paridad. Este procedimiento permitió que el TJUE emitiera una sentencia que no solo tuvo impacto en el caso específico de Booking.com, sino que también desarrolló criterios interpretativos que debían ser seguidos por todas las autoridades de competencia y tribunales nacionales de la UE.

El papel del TJUE en la cooperación entre órganos nacionales y europeos es crucial, ya que sus sentencias tienen efectos vinculantes en todos los Estados miembros y contribuyente a la armonización de la aplicación del derecho de la competencia en la UE. En el caso de Booking.com, la sentencia del TJUE confirmó que las cláusulas de paridad impuestas por una empresa con posición dominante pueden constituir un abuso de posición dominante, reforzando la posi-

ción de la CNMC y otras autoridades nacionales que han investigado prácticas similares en sus respectivos países.

Otro mecanismo de cooperación entre los órganos nacionales y europeos es la posibilidad de que la Comisión Europea intervenga en los procedimientos judiciales nacionales en *cali amicus curiae* (amigo del tribunal), presentando observaciones sobre la correcta aplicación del derecho europeo de la competencia. En el caso de Booking.com, la Comisión presentó observaciones ante la Audiencia Nacional y el TJUE, reforzando la argumentación de la CNMC y subrayando la importancia de sancionar las cláusulas de paridad para preservar la competencia en el mercado digital europeo.

Más allá de los procedimientos sancionadores y judiciales, la cooperación entre los órganos nacionales y europeos también se extiende a la elaboración de normativas y directrices comunes. En los últimos años, la Comisión Europea ha trabajado en estrecha colaboración con las autoridades nacionales de competencia para desarrollar directrices sobre el abuso de posición dominante en el entorno digital, en respuesta al creciente poder de las grandes plataformas tecnológicas. En este sentido, el caso de Booking.com ha servido como referencia para la elaboración de normativas como el Reglamento de Mercados Digitales (DMA), que busca regular el comportamiento de las plataformas digitales que actúan como guardianes de acceso en mercados digitales clave.

5.4. El impacto del análisis económico en la valoración de las conductas

A diferencia de otras áreas del derecho, donde las normas pueden aplicarse de manera más rígida o formalista, el derecho de la competencia requiere un enfoque más flexible basado en la evaluación de los efectos económicos de las conductas empresariales. Esto se debe a que una práctica determinada, como la fijación de precios, la limitación de descuentos o la firma de acuerdos de exclusividad, puede tener efectos anticompetitivos en algunos contextos y ser procompetitiva en otros, dependiendo de las condiciones del mercado y de la estructura de la industria en cuestión.

En la Unión Europea, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) ha confirmado en varias ocasiones la necesidad de un análisis económico riguroso para determinar si una conducta empresarial constituye una infracción de los artículos 101 y 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). La importancia del análisis económico en la valoración de las conductas también ha sido destacada por la Comisión Europea, que ha desarrollado una amplia jurisprudencia y directrices en materia de abuso de posición dominante y acuer-

dos restrictivos. En este contexto, el caso Booking.com ilustra cómo el análisis económico puede influir en la calificación jurídica de una conducta, ya que las cláusulas de paridad de precios y los programas de preferencia fueron objeto de un profundo estudio económico por parte de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) y otros reguladores europeos antes de considerar anticompetitivos.

El impacto del análisis económico se hace evidente desde la fase inicial de cualquier procedimiento sancionador en materia de competencia. Uno de los primeros aspectos que las autoridades de competencia deben determinar es la delimitación del mercado relevante, ya que esta definición es fundamental para establecer si una empresa ostenta una posición de dominio y si su conducta puede restringir la competencia de manera efectiva. En el caso de Booking.com, la CNMC llevó a cabo un extenso análisis económico para determinar el mercado en el que operaba la plataforma y su nivel de poder de mercado. Mientras que la CNMC argumentó que Booking.com tenía una posición dominante en el mercado de las reservas hoteleras en línea, la empresa defendió que el mercado relevante debía incluir no solo a otras plataformas como Expedia y Airbnb, sino también a los canales directos de los hoteles, lo que reduciría su cuota de mercado y debilitaría el argumento de la CNMC sobre su poder de mercado.

El análisis económico también fue clave para evaluar los efectos reales de las cláusulas de paridad de precios. Las autoridades de competencia argumentaron que estas cláusulas reducían la competencia entre plataformas al impedir que los hoteles ofrecieran precios más bajos en otros canales, lo que reforzaba la posición dominante de Booking.com y restringía la capacidad de los competidores para diferenciarse a través de mejores precios o condiciones más favorables. Sin embargo, Booking.com presentó informes económicos alternativos en los que defendía que estas cláusulas tenían eficiencias justificadas, como la reducción del problema del free-riding.

Este debate entre efectos anticompetitivos y eficiencias económicas es habitual en los procedimientos de competencia y demuestra la importancia del análisis económico en la valoración de las conductas. De acuerdo con la jurisprudencia del TJUE, una práctica comercial solo puede considerarse un abuso de posición dominante si sus efectos negativos sobre la competencia superan sus posibles beneficios económicos. En este sentido, la carga de la prueba se distribuye entre la autoridad de competencia, que debe demostrar que la conducta investigada tiene un impacto negativo en el mercado, y la empresa investigada, que puede justificar su comportamiento alegando eficiencias económicas.

Otro aspecto donde el análisis económico desempeña un papel fundamental es en la cuantificación de las sanciones. La CNMC impuso a Booking.com una multa de 27 millones de euros, cálculo que tuvo en cuenta el volumen de negocio de la empresa en España, la duración de la conducta infractora, el daño causado a los consumidores y competidores y el grado de intencionalidad de la empresa en la infracción. Booking.com recurrió la sanción alegando que el cálculo económico no reflejaba correctamente el impacto real de sus prácticas y que la multa era desproporcionada en comparación con otros casos similares. Finalmente, la Audiencia Nacional decidió reducir la multa a 18 millones de euros, tras considerar que la CNMC no había justificado de manera suficiente el método utilizado para estimar el daño económico.

Además de su impacto en la fase sancionadora, el análisis económico también influye en la fase judicial del procedimiento, especialmente cuando los tribunales deben evaluar si la decisión de la autoridad de competencia se basó en pruebas económicas sólidas. En el caso de Booking.com, el Tribunal Supremo y el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) analizaron los informes económicos presentados por ambas partes para determinar si las cláusulas de paridad restringían la competencia y si la sanción impuesta era adecuada en relación con los efectos de la conducta.

El análisis económico también ha sido clave en la evolución del marco normativo aplicable a las plataformas digitales en la UE. A raíz de casos como Booking.com, la Comisión Europea ha promovido regulaciones como el Reglamento de Mercados Digitales (DMA³³), que introduce restricciones específicas para las grandes plataformas con el objetivo de evitar prácticas anticompetitivas. Esta regulación se basa en estudios económicos que han demostrado que las plataformas digitales con poder de mercado pueden imponer condiciones comerciales abusivas a empresas más pequeñas ya los consumidores, afectando negativamente la competencia en el mercado digital europeo.

El impacto del análisis económico en la valoración de las conductas en materia de competencia es incuestionable. No solo es fundamental para determinar si una empresa tiene una posición dominante, sino que también es esencial para evaluar los efectos de sus prácticas comerciales y para calcular las sanciones correspondientes. En el caso Booking.com, el análisis económico jugó un papel determinante en todas las fases del procedimiento, desde la definición del mercado relevante hasta la evaluación de las cláusulas de paridad, pasando por la cuantificación de la sanción y la justificación de las medidas correctoras im-

³³ Cuatrecasas (2023) "Claves del nuevo Reglamento de Mercados Digitales aprobado por la Unión Europea"

puestas. Este caso también se ha servido como referencia para la formulación de nuevas normativas en la UE dirigidas a regular el comportamiento de las plataformas digitales y garantizar un mercado más competitivo y equilibrado.

6. CONCLUSIONES

En el presente trabajo hemos llevado a cabo un análisis jurídico procesal de los procedimientos de competencia desleal, desde los distintos conceptos básicos, pasando por su normativa de aplicación hasta los órganos competentes a nivel nacional e internacional. En esta línea, nos hemos servido de un caso bastante reciente y mediático de competencia desleal como es el caso Booking para comprender la realidad de los distintos conceptos expuestos y las interpretaciones realizadas por parte de los distintos órganos en materia de competencia desleal.

Con ello, en este apartado exponemos las principales conclusiones alcanzadas en este trabajo en relación con el caso Booking que hemos tomado como modelo, así como varias propuestas o sugerencias en la regulación material y procesal de esta materia en aras de alcanzar una regulación que garantice la estabilidad y la seguridad jurídica en la rama de la competencia desleal:

1. La posición dominante de Booking.com y su explotación abusiva condicionaron gravemente la competencia en el mercado digital de reservas hoteleras en España.

- Booking.com, al igual que otras plataformas de reservas online, ha alcanzado una posición dominante en el mercado de reservas hoteleras a través de una combinación de factores, entre ellos la adopción de un modelo de negocio altamente eficaz y la acumulación de una base de datos masiva sobre preferencias y comportamientos de los consumidores. Esta plataforma ha logrado establecerse como uno de los actores clave en el sector de la intermediación hotelera, no solo en España, sino a nivel mundial. Según datos de la Autoridad de Competencia y el informe de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), Booking.com ha mantenido una cuota de mercado superior al 70% en el ámbito español, lo que claramente la coloca en una posición de dominio conforme a las definiciones del artículo 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE).
- El concepto de "posición dominante" implica que una empresa tiene el poder de actuar de manera independiente respecto a sus competidores, clientes y consumidores, sin verse significativamente limitada por la competen-

cia en el mercado. En el caso de Booking.com, la plataforma no solo ocupa una posición dominante, sino que ha abusado de dicha posición para imponer condiciones contractuales y prácticas restrictivas que han tenido un impacto directo sobre la competencia en el mercado. La imposición de cláusulas de paridad de precios, por ejemplo, obliga a los hoteles a ofrecer sus tarifas más bajas en Booking.com, evitando que puedan competir con otras plataformas o incluso en su propio sitio web. Este tipo de prácticas no solo distorsionan la competencia, sino que también limitan las oportunidades de los hoteles de captar clientes de forma autónoma, reforzando así el control de Booking.com sobre el mercado.

- El abuso de la posición dominante de Booking.com ha generado una grave dependencia económica para muchos hoteles, especialmente aquellos de tamaño pequeño y mediano. Muchos de estos establecimientos se han visto forzados a depender de las plataformas online para obtener una visibilidad mínima en el mercado, dado el papel central que Booking.com juega en la orientación de los consumidores hacia los hoteles disponibles. Esto no solo afecta la rentabilidad de los hoteles, que se ven obligados a pagar altas comisiones por cada reserva, sino que también limita su capacidad para desarrollar estrategias de marketing autónomas y relaciones directas con los clientes.
- Además, esta dependencia ha tenido un impacto estructural en la industria hotelera en España, donde muchos hoteles han ajustado su modelo de negocio para alinearse con las condiciones impuestas por Booking.com. En términos de competitividad, esto ha reducido la diversidad de opciones para los consumidores, ya que los precios de los hoteles en plataformas como Booking.com son más uniformes y menos competitivos, lo que distorsiona la libre competencia. La falta de competencia efectiva también ha limitado la capacidad de innovación dentro del sector hotelero, ya que los hoteles no cuentan con el incentivo de ofrecer precios más bajos o mejores servicios sin la intervención de las plataformas.
- Este caso sirve para darnos cuenta de la importancia de actualizar las leyes de competencia para tener en cuenta las nuevas dinámicas de poder que surgen en los mercados digitales. En particular, el desarrollo de tecnologías como los algoritmos de fijación de precios y el uso de big data han alterado el panorama competitivo, lo que requiere un enfoque más flexible y evolutivo en la aplicación de las normas antimonopolio. No se trata simplemente de contar con una normativa que defina claramente qué constituye una po-

sición dominante, sino de asegurarse de que las herramientas utilizadas para regular esas posiciones sean eficaces frente a las complejidades de las plataformas digitales.

2. El procedimiento administrativo sancionador evidenció la importancia de los principios procesales como garantías de eficacia y legitimidad en los procedimientos de competencia.

- El proceso sancionador abierto contra Booking.com por la CNMC es un ejemplo claro de la aplicación de los principios procesales fundamentales en los procedimientos de competencia. Durante la instrucción del expediente, la CNMC respetó escrupulosamente principios como el de contradicción, el derecho a la defensa y la igualdad de armas, garantizando que todas las partes implicadas pudieran presentar sus alegaciones y pruebas. Este respeto por los principios procesales no solo asegura la transparencia y la justicia del proceso, sino que también refuerza la legitimidad de la resolución final, evitando que se cuestionen sus resultados por falta de imparcialidad o de fundamento.
- El principio de proporcionalidad es otro de los ejes clave del procedimiento, ya que asegura que las sanciones impuestas sean adecuadas a la gravedad de la infracción. En este caso, la CNMC tuvo que evaluar si las prácticas de Booking.com justificaban una sanción significativa en relación con el daño económico causado a la competencia. Este análisis exhaustivo y equilibrado resulta esencial, ya que las sanciones excesivas podrían ser percibidas como desproporcionadas, mientras que una sanción menor podría no generar el efecto disuasorio necesario para que las plataformas digitales se ajusten a las normativas de competencia.
- En este contexto, tanto la Audiencia Nacional como el Tribunal Supremo desempeñaron un papel fundamental como órganos de control judicial. Estos tribunales tienen la capacidad de revisar las decisiones adoptadas por la CNMC y asegurar que se ajusten al marco legal y constitucional. En este sentido, los tribunales han reafirmado que las resoluciones administrativas deben ser debidamente motivadas y basarse en una interpretación adecuada de los hechos y de las leyes aplicables. Esta función de control es especialmente relevante en los mercados digitales, donde la rapidez y complejidad de los desarrollos tecnológicos pueden dificultar la evaluación precisa de los efectos de las prácticas anticompetitivas.

- El caso Booking.com también pone de manifiesto la importancia de la cooperación entre las autoridades de competencia nacionales y europeas. La posibilidad de plantear cuestiones prejudiciales ante el Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) y la coordinación entre la CNMC y la Comisión Europea han sido elementos cruciales para asegurar una actuación coherente y eficaz en el ámbito de la competencia digital. Esta cooperación es vital, ya que las prácticas anticompetitivas en el entorno digital no conocen fronteras y pueden afectar a varios países simultáneamente.

3. El caso Booking.com evidencia la necesidad de adaptar las herramientas jurídicas tradicionales a las nuevas dinámicas de los mercados digitales.

- El caso de Booking.com ha revelado que las prácticas anticompetitivas en los mercados digitales presentan características complejas que requieren un enfoque flexible y adaptado al contexto tecnológico actual. Las plataformas digitales, como Booking.com, utilizan algoritmos avanzados para fijar precios, lo que introduce una nueva capa de complejidad en la regulación de la competencia. A través de estos algoritmos, las plataformas pueden ajustar precios en tiempo real en función de una variedad de factores, como la demanda, la disponibilidad o los precios de la competencia, lo que dificulta la identificación de prácticas anticompetitivas en el mercado.
- La explotación de datos masivos o "big data" es otro aspecto que complica la aplicación tradicional del derecho de la competencia. El uso de datos para personalizar las ofertas y optimizar las decisiones comerciales puede, en ciertos casos, facilitar conductas monopolísticas que no son fácilmente detectables utilizando los métodos tradicionales de análisis de competencia. La opacidad de los programas de visibilidad, que priorizan ciertos hoteles sobre otros sin un criterio claro y transparente, es otro de los factores que contribuye a la distorsión del mercado.
- Ante esta realidad, el caso Booking.com subraya la necesidad de adaptar la normativa de competencia a las nuevas dinámicas digitales. En particular, es fundamental que las autoridades de competencia desarrollen métodos de análisis que tengan en cuenta no solo los precios y las cuotas de mercado, sino también los flujos de información y el poder que las plataformas tienen sobre las decisiones de los consumidores. Las reformas normativas deben permitir una respuesta más ágil frente a prácticas anticompetitivas en mercados digitales, donde las conductas abusivas pueden consolidarse rápidamente y volverse irreversibles.

- Por todo ello, el caso de Booking.com evidencia la urgente necesidad de actualizar las herramientas jurídicas tradicionales, promoviendo la creación de mecanismos de supervisión más robustos y específicos para el entorno digital. Solo con un enfoque adaptado a las realidades tecnológicas del siglo XXI será posible garantizar una competencia efectiva en los mercados digitales y proteger tanto a los consumidores como a los competidores de prácticas empresariales abusivas.

BIBLIOGRAFÍA

- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2024, 30 de julio). *La CNMC multa a Booking.com con 413,24 millones por abusar de su posición de dominio*. CNMC. <https://www.cnmc.es/prensa/sancionador-booking-20240730>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2024, 31 de julio). *La multa a Booking.com en diez preguntas y respuestas*. CNMC Blog. <https://blog.cnmc.es/2024/07/31/la-multa-a-booking-com-en-diez-preguntas-y-respuestas/>
- Hosteltur. (2024, 13 de junio). *Booking.com eliminará las cláusulas de paridad en Europa*. Hosteltur. <https://www.hosteltur.com/164043-bookingcom-elimina-las-clausulas-de-paridad-en-europa.html>
- Paraty Tech. (2024, 21 de junio). *Cambios en Booking.com: adiós a las cláusulas de paridad*. Paraty Tech. <https://www.paratytech.com/noticias/cambios-en-booking-com-adios-a-las-clausulas-de-paridad.html>
- RTVE.es. (2024, 30 de julio). *La CNMC multa a Booking con 413 millones de euros*. RTVE.es. <https://www.rtve.es/noticias/20240730/competencia-multa-booking-abusar-posicion-dominio/16202715.shtml>
- El Independiente. (2024, 30 de julio). *La CNMC impone a Booking la mayor multa de su historia*. El Independiente. <https://www.elindependiente.com/economia/2024/07/30/la-cnmc-impone-una-multa-historica-a-booking-de-413-millones-por-abusar-de-su-posicion-de-dominio/>
- Business Insider España. (2024, 19 de septiembre). *La justicia europea acaba con las cláusulas de paridad que Booking imponía a los hoteles para mantener los mismos precios*. Business Insider España. <https://www.businessinsider.es/justicia-europea-acaba-clausulas-paridad-booking-imponia-hoteles-mantener-mismos-precios-1405764>
- Reuters. (2024, 19 de septiembre). *Booking.com's price curbs on hotels may hinder competition, EU top court says*. Reuters. <https://www.reuters.com/technology/bookingcoms-price-curbs-hotels-may-hinder-competition-eu-top-court-says-2024-09-19/>
- Cinco Días. (2024, 20 de diciembre). *La doble estrategia legal de los hoteles españoles para arrancar una indemnización millonaria a Booking*. Cinco Días. <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-12-20/la-doble-estrategia-legal-de-los-hoteles-espanoles-para-arrancar-una-indemnizacion-millonaria-a-booking.html>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2024, 17 de octubre). *La CNMC inicia un expediente sancionador contra Booking.com por posibles prácticas restrictivas de la competencia*. CNMC. <https://www.cnmc.es/prensa/incoacion-booking-20221017>
- Organigrama. (s. f.). CNMC. <https://www.cnmc.es/somos-cnmc/sobre-nosotros/organigrama>
- Qué es la CNMC. (s. f.). CNMC. <https://www.cnmc.es/somos-cnmc/sobre-nosotros/que-es-la-cnmc>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2024, 30 de julio). *La CNMC multa a Booking.com con 413,24 millones por abusar de su posición de dominio*. <https://www.cnmc.es/prensa/sancionador-booking-20240730>

- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2024, 31 de julio). *La multa a Booking.com en diez preguntas y respuestas*. <https://blog.cnmc.es/2024/07/31/la-multa-a-booking-com-en-diez-preguntas-y-respuestas/>
- Hosteltur. (2024, 13 de junio). *Booking.com eliminará las cláusulas de paridad en Europa*. <https://www.hosteltur.com/164043 bookingcom-elimina-las-clausulas-de-paridad-en-europa.html>
- Paraty Tech. (2024, 21 de junio). *Cambios en Booking.com: adiós a las cláusulas de paridad*. <https://www.paratytech.com/noticias/cambios-en-booking-com-adios-a-las-clausulas-de-paridad.html>
- RTVE.es. (2024, 30 de julio). *La CNMC multa a Booking con 413 millones de euros*. <https://www.rtve.es/noticias/20240730/competencia-multa-booking-abusar-posicion-dominio/16202715.shtml>
- El Independiente. (2024, 30 de julio). *La CNMC impone a Booking la mayor multa de su historia*. <https://www.elindependiente.com/economia/2024/07/30/la-cnmc-impone-una-multa-historica-a-booking-de-413-millones-por-abusar-de-su-posicion-de-dominio/>
- Business Insider España. (2024, 19 de septiembre). *La justicia europea acaba con las cláusulas de paridad que Booking imponía a los hoteles para mantener los mismos precios*. <https://www.businessinsider.es/justicia-europea-acaba-clausulas-paridad-booking-imponia-hoteles-mantener-mismos-precios-1405764>
- Reuters. (2024, 19 de septiembre). *Booking.com's price curbs on hotels may hinder competition, EU top court says*. <https://www.reuters.com/technology/bookingcoms-price-curbs-hotels-may-hinder-competition-eu-top-court-says-2024-09-19/>
- Cinco Días. (2024, 20 de diciembre). *La doble estrategia legal de los hoteles españoles para arrancar una indemnización millonaria a Booking*. <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-12-20/la-doble-estrategia-legal-de-los-hoteles-espanoles-para-arrancar-una-indemnizacion-millonaria-a-booking.html>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2024, 17 de octubre). *La CNMC inicia un expediente sancionador contra Booking.com por posibles prácticas restrictivas de la competencia*. <https://www.cnmc.es/prensa/incoacion-booking-20221017>
- Pérez, J. (2024, 19 de septiembre). *El TJUE declara ilegales las cláusulas de paridad de Booking.com*. El Confidencial. https://blogs.elconfidencial.com/juridico/tribuna/2024-09-19/tjue-declara-ilegales-clausulas-paridad-booking_3965794/
- Martín Escudero, A., & de Elena, V. (2024, 19 de septiembre). *La Justicia Europea tumba las cláusulas de Booking que limitaban la fijación de precios de los hoteles*. El Economista. <https://www.eleconomista.es/transportes-turismo/noticias/12995320/09/24/la-justicia-europea-tumba-las-clausulas-de-booking-que-limitaban-la-fijacion-de-precios-de-los-hoteles.html>
- Romay, A. (2024, 15 octubre). *Claves del nuevo Reglamento de Mercados Digitales aprobado por la Unión Europea*. Cuatrecasas. <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/competencia-derecho-ue/art/claves-del-nuevo-reglamento-de-mercados-digitales-aprobado-por-la-union-europea>
- Carrera, E., López, M., & De Conocimiento E Innovación, A. J. Á. (2025, 18 enero). *El TJUE anula la multa a Intel por abuso de posición de dominio*. Cuatrecasas. <https://www.cuatrecasas.com/es/spain/competencia-derecho-ue/art/intel-abuso-posicion-dominio>
- Martínez, J., & Martínez, J. (2024, 4 octubre). *La CNMC recortó la 'megamulta' a Booking propuesta por sus técnicos en 72 millones*. La Información. <https://www.20minutos.es/lainformacion/empresas/consejo-cnmc-recorto-megamulta-booking-propuesta-tecnicos-5640182/>
- Público, & Efe. (2024, 23 febrero). *Competencia propone una multa histórica a Booking de 486 millones por abuso de posición*. Display Connectors, SL. <https://www.publico.es/economia/competencia-propone-multa-historica-booking-486-millones-abuso-posicion.html>

- Martínez, J., & Martínez, J. (2024a, julio 31). CNMC aprieta las tuercas a Booking con el fin de cláusulas clave tras la 'megasanción' *La Información*. <https://www.20minutos.es/lainformacion/empresas/cnmc-aprieta-tuercas-booking-con-fin-clausulas-clave-tras-megasancion-5536654/>
- Rodríguez, A. (2024, 23 febrero). Sanción récord a Booking.com por prácticas anticompetitivas: análisis y respuesta de la compañía. *Zonamovilidad.es*. <https://www.zonamovilidad.es/cnmc-multa-record-486-millones-euros-booking-monopolio>
- Bobillo, A. G., & Bobillo, A. G. (2024, 4 octubre). *La CNMC rebajó en 72 millones la histórica sanción a Booking por falta de pruebas*. *Business Insider España*. <https://www.businessinsider.es/economia/cnmc-rebajo-72-millones-historica-sancion-booking-falta-pruebas-1409160>
- Martínez, J., & Martínez, J. (2024a, julio 30). La CNMC castiga a Booking e impone la mayor multa de la historia con 413 millones. *La Información*. <https://www.20minutos.es/lainformacion/empresas/cnmc-castiga-booking-impone-mayor-multa-historia-413-millones-5536432/>
- Bonilla, A. (2024, 26 julio). Booking se enfrenta a la mayor multa de la historia de la CNMC: 500 millones por prácticas monopolísticas. *okdiario.com*. <https://okdiario.com/economia/booking-enfrenta-mayor-multa-historia-cnmc-500-millones-practicas-monopolisticas-13212551>
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. (2024, 30 de julio). *La CNMC multa a Booking.com con 413,24 millones por abusar de su posición de dominio*. <https://www.cnmc.es/prensa/sancionador-booking-20240730>
- El Economista. (2024, 30 de julio). *Multa histórica de 413 millones a Booking.com por abusar de su posición de mercado*. <https://www.eleconomista.es/transportes-turismo/noticias/12930639/07/24/multa-historica-de-413-millones-a-bookingcom-por-abusar-de-su-posicion-de-mercado.html>
- RTVE. (2025, 7 de marzo). *La Audiencia Nacional suspende la multa de 413 millones a Booking*. <https://www.rtve.es/noticias/20250307/audiencia-nacional-suspende-cautelamente-multa-413-millones-cnmc-booking/16481538.shtml>
- 20minutos. (2024, 5 de agosto). *La CNMC recortó la 'megamulta' a Booking propuesta por sus técnicos*. <https://www.20minutos.es/lainformacion/empresas/consejo-cnmc-recorto-megamulta-booking-propuesta-tecnicos-5640182/>
- Hosteltur. (2024, 30 de julio). *La CNMC multa a Booking.com con 413 millones*. <https://www.hosteltur.com/164836-la-cnmc-multa-a-bookingcom-con-413-millones.html>
- Infobae. (2024, 7 de noviembre). *Booking recurre multa de regulador español por 413 millones, la más alta de la historia*. <https://www.infobae.com/america/agencias/2024/11/07/booking-recurre-multa-de-regulador-espanol-por-413-millones-la-mas-alta-de-la-historia/>
- ABC. (2025, 7 de marzo). *La Audiencia Nacional suspende la multa de 413 millones a Booking que le impuso la CNMC por abuso de dominio*. <https://www.abc.es/economia/audiencia-nacional-suspende-multa-413-millones-booking-20250307135411-nt.html>
- RTVE. (2024, 23 de febrero). *Booking se prepara para una multa histórica de la CNMC por abuso de competencia y provisiona 486 millones de euros*. <https://www.rtve.es/noticias/20240223/booking-multa-historica-cnmc-abuso-competencia/15983243.shtml>
- Efe. (2024, 23 de febrero). *Sanción histórica a Booking: 486 millones por abuso de posición*. <https://efe.com/economia/2024-02-23/sancion-historica-booking-espana-por-abuso-posicion/>
- Techturismo. (2024, 30 de julio). *La CNMC impone multa histórica a Booking por prácticas anticompetitivas*. <https://techturismo.media/tendencias/cnmc-impone-multa-historica-a-booking/>
- Hosteltur. (2025, 25 de marzo). *Booking "agotará todas las vías legales para defender sus derechos"*. https://www.hosteltur.com/169021_booking-agotara-todas-las-vias-legales-para-defender-sus-derechos.html
- TecnoHotel News. (2025, 7 de marzo). *La Audiencia Nacional paraliza la sanción de 413 millones de euros a Booking*. <https://tecnohotelnews.com/2025/03/audiencia-nacional-paraliza-sancion-booking/>

El País. (2024, 19 de septiembre). *La justicia europea pone coto a las cláusulas que Booking imponía a los hoteles para mantener los mismos precios.* <https://elpais.com/economia/2024-09-19/la-justicia-europea-pone-coto-a-las-clausulas-que-booking-impone-a-los-hoteles-para-mantener-los-mismos-precios.html>

SmartTravel News. (2024, 23 de febrero). *Booking.com se enfrenta a una multa de 486 millones de la CNMC por prácticas anticompetitivas.* <https://www.smarttravel.news/booking-com-se-enfrenta-a-una-multa-de-486-millones-de-la-cnmc-por-practicas-anticompetitivas/>



La Superliga y la ruptura del equilibrio competitivo. Un análisis de los derechos televisivos en el fútbol europeo

The Super League and the breakdown of the competitive balance. An analysis of television rights in European football

Roberto Fernández Hermida

Máster en Consultoría Económica y Análisis Aplicada. Universidad de Sevilla

RESUMEN

El conflicto entre los promotores de la Superliga y la UEFA ha reabierto el debate sobre la relación entre competencia económica, gobernanza deportiva y equilibrio competitivo en el fútbol europeo. Este artículo analiza si los clubes fundadores de la Superliga disfrutaban ya de una ventaja estructural en los ingresos televisivos antes de la eventual creación de una competición alternativa. A partir de los datos de los informes Deloitte Football Money League correspondientes a las temporadas 2020/2021 y 2021/2022, se estudia una muestra de 19 clubes europeos, entre ellos los 12 fundadores del proyecto. Mediante la estimación de dos modelos de mínimos cuadrados ordinarios, los resultados sugieren que la pertenencia al grupo fundador está asociada a una prima significativa en ingresos por retransmisión, incluso tras controlar por ingresos comerciales, ingresos de día de partido, masa salarial y rendimiento deportivo nacional e internacional. Estos resultados apuntan a la existencia de una concentración estructural de rentas audiovisuales que podría haberse intensificado con una competición cerrada o semipermanente. El artículo concluye que, aunque la sentencia del TJUE en el asunto C-333/21 cuestiona el sistema de autorización previa de FIFA y UEFA por falta de criterios transparentes, objetivos, no discriminatorios y proporcionados, cualquier alternativa compatible con el ordenamiento europeo debería incorporar salvaguardas orientadas a preservar el mérito deportivo, la redistribución de ingresos y el equilibrio competitivo.

Palabras clave: Superliga; derechos televisivos; equilibrio competitivo; fútbol europeo; política de competencia.

Códigos JEL: L83, L41, Z20, D40, L82.

ABSTRACT

The conflict between the promoters of the Super League and UEFA has rekindled the debate about the relationship between economic competition, sports governance, and competitive balance in European football. This article examines whether the founding clubs of the Super League already enjoyed a structural advantage in television revenues prior to the potential creation of an alternative competition. Drawing on data from the Deloitte Football Money League reports for the 2020/2021 and 2021/2022 seasons, a sample of 19 European clubs is studied, including the 12 founders of the project. Using two ordinary least squares models, the results suggest that membership in the founding group is associated with a significant premium in broadcasting income, even after controlling for commercial income, matchday income, wage bill, and both domestic and international sporting performance. These findings point to the existence of a structural concentration of audiovisual revenues, which could have been intensified by a closed or semi-permanent competition. The article concludes that, although the CJEU ruling in case C-333/21 questions the prior authorisation system of FIFA and UEFA for lacking transparent, objective, non-discriminatory, and proportionate criteria, any alternative compatible with European law should incorporate safeguards aimed at preserving sporting merit, the redistribution of income, and competitive balance.

Keywords: Super League; television rights; competitive balance; European football; competition policy.

1. INTRODUCCIÓN

El 18 de abril de 2021, el mundo del fútbol europeo se vio sacudido por un anuncio sin precedentes. Doce de los clubes más poderosos del continente hicieron pública su intención de crear una nueva competición. El proyecto, liderado por el presidente del Real Madrid, Florentino Pérez, proponía una competición cerrada o "semiabierta" con 20 equipos, de los cuales 15 serían permanentes, eliminando el principio de ascensos y descensos que ha caracterizado históricamente al fútbol europeo (Szymanski, 2003). La justificación de los promotores era la necesidad de generar mayores ingresos para hacer frente a las pérdidas agravadas por la pandemia de COVID-19, así como mejorar el espectáculo para las audiencias globales (Deloitte, 2022).

La reacción fue inmediata. La UEFA, la FIFA, las ligas nacionales y los aficionados mostraron su rechazo al proyecto. Tras el colapso inicial del proyecto, únicamente Real Madrid, Barcelona y Juventus mantuvieron viva la propuesta, iniciando un prolongado conflicto judicial ante los tribunales españoles y europeos.

El conflicto llegó al Tribunal de Justicia de la Unión Europea (TJUE) a través de una cuestión prejudicial planteada por el Juzgado de lo Mercantil de Madrid (asunto C-333/21, European Superleague Company). El núcleo del debate jurídico residía en determinar si las normas de la FIFA y la UEFA que exigen una autorización previa para la creación de nuevas competiciones, así como las amenazas de sanciones contra los clubes y jugadores participantes, constituían un abuso de posición dominante contrario a los artículos 101 y 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE).

La sentencia del TJUE, publicada el 21 de diciembre de 2023, declaró que las normas de autorización previa impuestas por FIFA y UEFA vulneraban el derecho de la competencia de la Unión Europea al no basarse en criterios transparentes, objetivos, no discriminatorios y proporcionados (Tribunal de Justicia de la Unión Europea, 2023). No obstante, el Tribunal no validó automáticamente el proyecto de Superliga, sino que abrió la posibilidad de que nuevas competiciones puedan desarrollarse siempre que respeten las garantías exigidas por el derecho europeo.

La preocupación central es que la Superliga actúe como un mecanismo de amplificación de las desigualdades existentes. Los clubes fundadores ya concentran mayores audiencias, mayores ingresos comerciales y mayores ingresos audiovisuales, reforzando así ventajas estructurales dentro del mercado futbolístico europeo (Vrooman, 2007). La consolidación de estos equipos en una liga cerrada, desconectada del mérito deportivo, podría profundizar la brecha económica respecto al resto de clubes y poner en riesgo el equilibrio competitivo que caracteriza al modelo europeo de deporte profesional (Neale, 1964).

En este contexto, el presente artículo aborda la siguiente pregunta de investigación. ¿En qué medida la creación de una Superliga europea habría incrementado la desigualdad en los ingresos televisivos, impactando negativamente en el balance competitivo del fútbol europeo? Para responder a esta cuestión, se realiza un análisis empírico a partir de los datos de los informes Deloitte Football Money League para las temporadas 2020/2021 y 2021/2022, correspondientes a una muestra de 19 clubes europeos (los 12 fundadores de la Superliga y otros equipos de primer nivel como Bayern Múnich, Paris Saint-Germain, Borussia Dortmund, Newcastle United, Benfica y West Ham United).

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Modelos de distribución de los ingresos por derechos de retransmisión en el fútbol europeo.

La relación entre el fútbol y la televisión ha experimentado una transformación radical en las últimas décadas. Según Sobry (2003), ya no hay deporte sin televisión, ni televisión sin deporte. Lo que comenzó como una mera ventana para acercar los estadios a los hogares, se ha convertido en el principal motor económico del fútbol profesional europeo. La mejora de las retransmisiones, la multiplicación de las plataformas de pago y la liberalización del mercado televisivo han provocado un crecimiento sin precedentes de este mercado (García Santamaría, 2011). El fútbol europeo ha llegado así a los cinco continentes, se emite en decenas de idiomas y genera ingresos millonarios que, paradójicamente, son también la principal fuente de desequilibrio entre clubes y ligas.

La configuración de los modelos de distribución audiovisual en Europa ha generado importantes debates regulatorios y económicos. En términos generales, pueden distinguirse dos grandes modelos: el modelo individualizado y el modelo centralizado (García Santamaría, 2011). En el modelo individualizado, cada club negocia directamente con los operadores. Este sistema genera mayores desigualdades e inseguridad jurídica. Históricamente fue el modelo de España e Italia, aunque ambos han evolucionado hacia la centralización. En el modelo centralizado, los clubes ceden sus derechos a un organismo central (liga o federación) que negocia con las plataformas televisivas y acuerda el reparto de ingresos. Este modelo, mayoritario en Europa, permite una distribución más equitativa y estabilidad en el sistema, aunque sigue habiendo grandes diferencias entre clubes grandes y pequeños.

Un ejemplo representativo es el modelo español. La liga española tenía un modelo de distribución de los ingresos audiovisuales individualizados hasta la implantación del Real Decreto 05/2016 de 30 de abril, que estableció la comercialización conjunta y centralizada de los derechos audiovisuales del fútbol profesional español. Los motivos de la norma reconocían de manera clara que la reaudación obtenida mediante la venta individualizada era muy inferior a la que correspondería a la competición española, y que el desequilibrio de ingresos entre los equipos que más y menos percibían era también el mayor de las ligas de nuestro entorno (Real Decreto-ley 5/2015).

En la actualidad, LaLiga comercializa centralizadamente los derechos. Para el ciclo 2027/28-2031/32, los derechos domésticos se han adjudicado por un

valor total superior a 6.135 millones de euros, con Telefónica y DAZN como operadores residenciales (cinco partidos por jornada cada uno), lo que supone aproximadamente 1.050 millones de euros por temporada para Primera División (LaLiga, 2025, 28 de noviembre). A pesar de cambiar de un modelo individualizado a un modelo centralizado, sigue habiendo grandes desigualdades que en comparación con la liga inglesa.

La Premier League constituye el paradigma del modelo centralizado exitoso, donde el 50% de los ingresos se reparte equitativamente, el 25% por méritos deportivos y el 25% restante en función del número de partidos televisados (García Santamaría, 2011). Este esquema se ha mantenido y consolidado. Los datos actuales confirman su solidez. Según informes recientes, en la temporada 2023/2024, alrededor del 80% de los ingresos por retransmisión se distribuye entre los clubes, con aproximadamente dos tercios de esa cantidad repartida de forma equitativa entre los 20 equipos (Williams, I., 2025). La fortaleza del modelo inglés reside en su capacidad para generar ingresos crecientes tanto doméstica como internacionalmente. Los acuerdos domésticos para las próximas temporadas del 2025/2026 hasta 2028/2029 con Sky Sports y TNT Sports aportan unos 1.670 millones de libras por temporada, mientras que los contratos internacionales superan ya los 2.000 millones de libras (Matchday Finance, 2025).

Esta capacidad recaudatoria se traduce en una distribución excepcionalmente equitativa. En la temporada 2024/2025, la ratio entre el club que más ingresos percibe y el que menos se sitúa en 1,60:1, la más baja entre las grandes ligas europeas (Premier League, 2025, 1 de junio). En cambio, la liga española se sitúa en una ratio de 3,95:1, siendo el Real Madrid el que más ingresa (157,92 millones de euros) y el Club Deportivo Leganés el que menos (39,93 millones de euros). De hecho, los tres grandes clubes españoles (Real Madrid, Barcelona y Atlético de Madrid) representa casi el 33% del total de ingresos televisivos que recibe por parte de LaLiga (LaLiga, 2025).

2.2. La concentración de los ingresos audiovisuales erosiona el equilibrio competitivo del fútbol.

El equilibrio competitivo constituye uno de los principios centrales en la economía del deporte, y por supuesto del fútbol profesional. A diferencia de otros sectores económicos, en los que las empresas buscan eliminar o superar definitivamente a sus competidores, los clubes de fútbol dependen de la existencia de rivales competitivos para mantener el atractivo del espectáculo deportivo. La incertidumbre sobre el resultado de los partidos y de las competicio-

nes es un elemento esencial del producto futbolístico, ya que condiciona el interés de los aficionados, las audiencias televisivas y, en última instancia, el valor económico del deporte.

En este contexto, la distribución de los ingresos dentro de una liga adquiere una relevancia fundamental. Diversos estudios han demostrado que las diferencias económicas entre clubes tienden a traducirse en diferencias deportivas, especialmente en el fútbol europeo. No existen mecanismos de control financiero en el fútbol europeo tan estrictos como en otras ligas deportivas. La capacidad de generar ingresos permite a los clubes invertir en mejores jugadores, infraestructuras y recursos técnicos, lo que incrementa sus probabilidades de éxito deportivo y refuerza su posición competitiva (Szymanski & Smith, 1997).

Durante las últimas décadas, los derechos de retransmisión televisiva se han convertido en la principal fuente de ingresos del fútbol profesional. La expansión de las plataformas televisivas, el desarrollo de los mercados internacionales y la creciente globalización del fútbol han provocado un crecimiento sustancial del valor económico de estos derechos. Según Dobson y Goddard (2011), los ingresos audiovisuales constituyen actualmente el principal motor financiero de los clubes europeos, superando en muchos casos a los ingresos por taquilla y a los comerciales.

Sin embargo, el impacto de estos ingresos sobre el equilibrio competitivo depende en gran medida del sistema de distribución adoptado por las competiciones. En el fútbol europeo coexisten diferentes modelos de reparto, que varían entre sistemas relativamente igualitarios y otros más concentrados. Szymanski (2003) señala que los mecanismos de distribución colectiva de los derechos televisivos se introdujeron precisamente para evitar que las diferencias económicas entre clubes alcanzaran niveles incompatibles con la competitividad de las ligas.

A pesar de estos mecanismos, diversos estudios han documentado una tendencia creciente hacia la concentración de ingresos en un número reducido de clubes de élite. Vrooman (2007) describe la evolución del fútbol europeo hacia un sistema dominado por los “superclubs”, entidades capaces de captar una proporción desproporcionada de los ingresos audiovisuales debido a su mayor capacidad para generar audiencias globales. Estos clubes no solo atraen más espectadores, sino que también poseen un mayor poder de negociación frente a los operadores televisivos y las instituciones organizadoras de las competiciones.

La concentración de ingresos audiovisuales genera un proceso acumulativo que puede reforzar las desigualdades existentes entre clubes. Los equipos con mayores ingresos televisivos pueden invertir más en talento deportivo, lo que incrementa sus probabilidades de éxito en competiciones nacionales e internacionales. A su vez, el éxito deportivo incrementa su visibilidad mediática y su capacidad para atraer audiencias, patrocinadores y nuevos contratos televisivos. Este fenómeno crea un ciclo de retroalimentación en el que las ventajas económicas y deportivas se refuerzan mutuamente (Szymanski & Kuypers, 1999).

En el caso del fútbol europeo, esta dinámica resulta especialmente relevante debido a la estructura abierta de las competiciones y a la coexistencia de múltiples torneos nacionales e internacionales. Franck (2010) señala que las diferencias financieras entre clubes han aumentado significativamente desde la década de 1990, en gran parte como consecuencia del crecimiento desigual de los ingresos televisivos. Este proceso ha contribuido a la aparición de una jerarquía relativamente estable entre clubes de élite y el resto de participantes del sistema futbolístico.

También se ha destacado que el rendimiento deportivo no siempre explica completamente las diferencias en ingresos televisivos entre clubes. Algunos equipos generan audiencias significativamente mayores debido a factores como su historia, su base internacional de aficionados o su poder de marca. Como resultado, los contratos televisivos y los mecanismos de distribución de ingresos pueden favorecer sistemáticamente a determinados clubes, incluso cuando su rendimiento deportivo no difiere sustancialmente del de otros equipos competidores (Dobson & Goddard, 2011).

En consecuencia, cuando la concentración de ingresos audiovisuales alcanza determinados niveles, puede erosionar progresivamente el equilibrio competitivo del fútbol. Los clubes con mayores ingresos adquieren una ventaja estructural que dificulta la movilidad deportiva dentro de las competiciones, reduciendo las posibilidades de éxito para equipos con menores recursos financieros. Esta situación puede conducir a una jerarquización del sistema competitivo, en la que un grupo reducido de clubes domina de forma recurrente las principales competiciones nacionales e internacionales.

Desde esta perspectiva teórica, el análisis de la distribución de los ingresos televisivos resulta fundamental para comprender las dinámicas económicas del fútbol europeo contemporáneo. Si determinados clubes disfrutan de una ventaja sistemática en el acceso a estos ingresos que no puede explicarse única-

mente por su rendimiento deportivo, dicha ventaja puede interpretarse como una renta estructural derivada de su posición en el mercado audiovisual.

2.3. La Superliga Europea como expresión de las tensiones del modelo de reparto audiovisual.

Las transformaciones económicas descritas anteriormente han generado tensiones crecientes dentro del sistema institucional del fútbol europeo. El aumento del valor de los derechos televisivos y la creciente concentración de ingresos en los clubes con mayor capacidad de generar audiencias globales han intensificado los incentivos para que estos equipos busquen maximizar los beneficios derivados de su posición en el mercado audiovisual.

En este contexto, la propuesta de creación de una Superliga europea en 2021 puede interpretarse como la manifestación más visible de estas tensiones. El proyecto impulsado por varios de los clubes más poderosos del continente planteaba la creación de una competición semipermanente que reuniría a los equipos con mayor capacidad de generar audiencias globales. Desde una perspectiva económica, este modelo respondía al objetivo de internalizar el valor comercial generado por estos clubes y reducir los mecanismos redistributivos existentes en el sistema actual.

La literatura sobre economía del fútbol ha señalado que los clubes con mayor capacidad de atraer audiencias suelen considerar que los sistemas de redistribución limitan su capacidad para capturar el valor completo del producto deportivo que generan (Szymanski, 2003). En el caso de las competiciones europeas organizadas por la UEFA, los ingresos televisivos se distribuyen parcialmente a través de mecanismos como el denominado *market pool*, que asigna recursos en función del valor de los mercados televisivos nacionales de los clubes participantes (Dobson & Goddard, 2011). Aunque este sistema ya introduce diferencias entre clubes, sigue incorporando elementos de redistribución que benefician a equipos con menor capacidad económica.

La Superliga pretendía alterar significativamente este equilibrio. Al concentrar en una misma competición a los clubes con mayor poder de atracción mediática y garantizar su participación de forma permanente o semipermanente, el proyecto buscaba maximizar el valor comercial de los enfrentamientos entre estos equipos y asegurar una mayor proporción de los ingresos audiovisuales para sus participantes.

Sin embargo, desde la perspectiva del equilibrio competitivo, este modelo planteaba importantes implicaciones para el conjunto del sistema futbolístico

europeo. La reducción del papel del mérito deportivo en el acceso a las competiciones internacionales habría consolidado las ventajas económicas de los clubes fundadores, limitando las oportunidades de otros equipos para acceder a los principales ingresos del mercado audiovisual.

En este sentido, la Superliga puede interpretarse no solo como un conflicto institucional entre clubes y organismos reguladores, sino como la expresión de una transformación estructural en la economía del fútbol europeo. El crecimiento del mercado audiovisual ha incrementado el valor económico del deporte, pero también ha reforzado los incentivos para que los “superclubes” busquen estructuras competitivas que les permitan capturar una mayor proporción de los ingresos generados por sus audiencias globales.

Desde esta perspectiva, el análisis empírico de la distribución de los ingresos televisivos entre clubes resulta clave para comprender las motivaciones económicas que subyacen al proyecto de la Superliga. Si los clubes promotores ya disfrutaban de una ventaja significativa en los ingresos audiovisuales antes de la creación de la competición, ello sugeriría que el proyecto no representaba una ruptura radical con la estructura económica existente, sino más bien una extensión institucional de una desigualdad previamente consolidada en el fútbol europeo.

3. METODOLOGÍA.

3.1. Fuentes de datos y muestra.

Para el desarrollo de este estudio se han utilizado como fuente principal los informes anuales Deloitte Football Money League correspondientes a las temporadas 2020/2021 y 2021/2022. Deloitte publica desde 1997 las fuentes de ingresos de los clubes de fútbol con mayores ingresos del mundo, convirtiéndose en una referencia estándar en la literatura de economía del deporte. Los informes desglosan los ingresos de cada club en tres categorías principales: ingresos por *broadcasting* (derechos televisivos), ingresos por *matchday* (taquilla y día de partido) e ingresos comerciales (patrocinios, marketing y *merchandising*). Además, incluye la posición que han obtenido los diferentes clubes tanto en las ligas nacionales como en la posición de la Champions League. Los datos de gasto salarial se han estimado a partir de la ratio salarios/ingresos totales aplicándolo a cada club.

La muestra seleccionada está compuesta por 19 clubes de fútbol europeos, elegidos en función de su presencia continuada en los primeros puestos del ran-

king de Deloitte durante las temporadas analizadas, así como por su relevancia en el debate sobre la Superliga. Los clubes incluidos son los siguientes: Real Madrid, Barcelona, Bayern Múnich, Paris Saint-Germain, Liverpool, Manchester City, Arsenal, Manchester United, Tottenham Hotspur, Chelsea, Inter de Milán, Borussia Dortmund, Atlético de Madrid, Aston Villa, AC Milán, Juventus, Newcastle United, Benfica y West Ham United.

De estos 19 clubes, 12 corresponden a los fundadores originales de la Superliga anunciados el 18 de abril de 2021: Arsenal, Atlético de Madrid, Barcelona, Chelsea, Inter de Milán, Juventus, Liverpool, Manchester City, Manchester United, AC Milán, Real Madrid y Tottenham Hotspur. El resto de clubes (Bayern Múnich, Paris Saint-Germain, Borussia Dortmund, Aston Villa, Newcastle United, Benfica y West Ham United) actúan como grupo de control, al tratarse de equipos con elevados ingresos pero que no formaron parte del proyecto fundacional. Esta composición permite comparar si existe una diferencia significativa en los ingresos televisivos entre ambos grupos, una vez controladas otras variables explicativas.

La elección de las temporadas 2020/2021 y 2021/2022 responde a dos criterios fundamentales. En primer lugar, la temporada 2020/2021 es aquella en la que se produjo el anuncio de la Superliga (abril de 2021), por lo que los datos de esa campaña reflejan la situación inmediatamente anterior al conflicto. En segundo lugar, la temporada 2021/2022 permite observar si las diferencias estructurales se mantienen en el periodo posterior al colapso inicial del proyecto, aportando robustez al análisis.

3.2. Especificación del modelo econométrico

Para contrastar la hipótesis de partida, es decir, si los clubes fundadores de la Superliga disfrutaban de una prima significativa en ingresos televisivos no explicada por su rendimiento deportivo, se estiman dos modelos de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO), uno para cada temporada analizada (2020/2021 y 2021/2022).

La ecuación general para los dos modelos es la siguiente:

$$\begin{aligned} BROADCASTING_i &= \beta_0 + \beta_1 MATCHDAY_i + \beta_2 COMMERCIAL_i + \beta_3 WAGES_i \\ &+ \beta_4 LIGANACIONAL_i + \beta_5 CHAMPIONS_i + \beta_6 FUNDADOR_i + \varepsilon_i \end{aligned}$$

Donde:

- El subíndice i representa a cada club de la muestra.

- $BROADCASTING_i$ es la variable dependiente.
- β_0 es el término constante o intercepto.
- β_1 a β_6 son los coeficientes a estimar.
- ε_i es el término de error, que recoge la influencia de factores no observados.

3.3. Descripción de las variables

Variable dependiente

BROADCASTING: ingresos del club por derechos de televisión y retransmisiones, expresados en millones de euros. Esta variable constituye el núcleo del análisis, al ser la principal fuente de ingresos objeto de disputa en el conflicto de la Superliga. Los datos proceden directamente de los informes Deloitte Football Money League para cada temporada.

Variables independientes de control

MATCHDAY: ingresos por taquilla y día de partido (abonos, venta de entradas, *hospitality*), en millones de euros. Esta variable aproxima la capacidad del club para generar ingresos directamente en su estadio, reflejando el tamaño de su base de aficionados locales y la calidad de sus instalaciones.

COMMERCIAL: ingresos comerciales derivados de patrocinios, acuerdos de *merchandising* y actividades de marketing, en millones de euros. Esta variable captura el poder de marca del club y su capacidad para atraer acuerdos comerciales independientemente de sus resultados deportivos.

WAGES: gasto en salarios de la plantilla deportiva, en millones de euros. Esta variable actúa en calidad de la plantilla. La literatura en economía del deporte ha documentado una fuerte correlación entre masa salarial y rendimiento deportivo (Szymanski & Smith, 1997), por lo que su inclusión permite controlar parcialmente el efecto de la calidad del equipo sobre los ingresos televisivos (los clubes con mejores jugadores, que son los mejores pagados, atraen más audiencia).

LIGANACIONAL: posición final del club en su liga doméstica durante la temporada correspondiente. Dado que las ligas europeas tienen diferente número de equipos, esta variable debe interpretarse como el puesto ocupado en la clasificación final de cada competición nacional. Un valor más bajo indica una mejor clasificación (por ejemplo, 1 significa campeón de liga), mientras que valores más altos reflejan peores resultados deportivos. Esta variable permite captar el efecto del rendimiento en la competición doméstica sobre los ingresos

televisivos, bajo la premisa de que los equipos mejor clasificados generan mayor interés mediático.

CHAMPIONS: rendimiento del club en la UEFA Champions League durante la temporada correspondiente, medido a través de la ronda máxima alcanzada. La variable se ha codificado de la siguiente manera, atendiendo a los valores presentes en la muestra: 0 (No participó en la Champions League), 1 (Fase de grupos), 2 (Octavos de final), 3 (Cuartos de final), 4 (Semifinales), 5 (Final / Subcampeón) y 6 (Campeón). Esta codificación permite capturar de forma ordinal la progresión en el torneo, bajo el supuesto de que cuanto más avanzada es la ronda alcanzada, mayor es la exposición mediática del club y, por tanto, su capacidad para generar ingresos televisivos, tanto por los premios de la UEFA como por el mayor interés de las audiencias globales.

Variable de interés

FUNDADOR: variable *dummy* que toma el valor 1 si el club pertenece al grupo de los 12 fundadores de la Superliga, y 0 en caso contrario. Esta es la variable clave del análisis, pues su coeficiente (β_6) indica si, una vez controladas las demás fuentes de ingreso y el rendimiento deportivo, existe una prima asociada a la pertenencia a dicho grupo. La hipótesis de trabajo es que $\beta_6 > 0$ y estadísticamente significativo, lo que evidenciaría una ventaja estructural previa a la creación de la Superliga.

4. RESULTADO Y DISCUSIÓN.

Los modelos econométricos estimados para las temporadas 2020/2021 y 2021/2022 ofrecen unos datos preocupantes sobre la estructura de ingresos televisivos en el fútbol europeo. Lejos de responder exclusivamente al mérito deportivo, los ingresos televisivos revelan una brecha profunda y estable entre los clubes que promovieron la Superliga y el resto de equipos, una brecha que ningún resultado sobre el terreno de juego logra explicar por completo.

*Modelo (TEMPORADA 2020/2021): MCO, usando las observaciones 1-19**Variable dependiente: BROADCASTING*

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	valor p	
Const	94.4196	30.4791	3.098	0.0092	***
MATCHDAY	-3.06087	1.96713	-1.556	0.1457	
COMMERCIAL	0.324683	0.164182	1.978	0.0714	*
WAGES	0.0981898	0.196264	0.5003	0.6259	
LIGANACIONAL	3.52146	3.13186	1.124	0.2828	
CHAMPIONS	10.6782	5.92806	1.801	0.0968	*
FUNDADORES	53.0590	22.1899	2.391	0.0341	**

Media de la vble. dep.	227.6316	D.T. de la vble. dep.	69.31186
Suma de cuad. residuos	12444.16	D.T. de la regresión	32.20269
R-cuadrado	0.856094	R-cuadrado corregido	0.784142
F(6, 12)	11.89799	Valor p (de F)	0.000191
Log-verosimilitud	-88.56322	Criterio de Akaike	191.1264
Criterio de Schwarz	197.7375	Crit. de Hannan-Quinn	192.2453

*Fuentes: Elaboración propia.**Modelo (TEMPORADA 2021/2022): MCO, usando las observaciones 1-19**Variable dependiente: BROADCASTING*

	Coefficiente	Desv. Típica	Estadístico t	valor p	
Const	71.1795	37.1861	1.914	0.0797	*
MATCHDAY	0.0636501	0.468873	0.1358	0.8943	
COMMERCIAL	0.362576	0.170366	2.128	0.0547	*
WAGES	-0.119269	0.133744	-0.8918	0.3900	
LIGANACIONAL	6.71111	3.64130	1.843	0.0901	*
CHAMPIONS	18.0020	6.90714	2.606	0.0230	**
FUNDADORES	59.2589	23.1583	2.559	0.0251	**

Media de la vble. dep.	205.8421	D.T. de la vble. dep.	67.81860
Suma de cuad. residuos	20310.21	D.T. de la regresión	41.14022
R-cuadrado	0.754674	R-cuadrado corregido	0.632010
F(6, 12)	6.152405	Valor p (de F)	0.003813
Log-verosimilitud	-93.21701	Criterio de Akaike	200.4340
Criterio de Schwarz	207.0451	Crit. de Hannan-Quinn	201.5529

Fuentes: Elaboración propia.

El hallazgo más relevante de ambos modelos es la existencia de una prima estructural asociada a la pertenencia al grupo de los doce clubes fundadores de la Superliga. En la temporada 2020/2021, la variable FUNDADOR presenta un coeficiente de 53.059, con un nivel de significación estadística del 5% ($p = 0,0341$). En la temporada 2021/2022, el coeficiente se sitúa en 59,26 y mantiene igualmente su significatividad al 5% ($p = 0,0251$). La estabilidad de esta cifra a lo largo de dos campañas consecutivas, a pesar del colapso del proyecto de la Superliga en abril de 2021, sugiere que no estamos ante una anomalía co-

yuntural, sino ante una característica estructural del mercado de derechos televisivos.

Estos coeficientes indican que, una vez descontados los efectos del rendimiento deportivo (posición en la liga nacional y ronda alcanzada en la Champions League), la masa salarial (como calidad de la plantilla) y las demás fuentes de ingreso (taquilla y comercial), los clubes fundadores ingresaron cada temporada casi 60 millones de euros más que el resto de equipos de la muestra. Esta cantidad no es marginal. Esta cantidad equivale, por ejemplo, al presupuesto completo de muchos clubes de Primera División en las ligas europeas.

La significación conjunta de ambos modelos refuerza la validez del hallazgo. El estadístico F es altamente significativo en las dos temporadas ($p = 0,000191$ en 2020/2021; $p = 0,0038$ en 2021/2022), lo que indica que las variables incluidas explican conjuntamente una parte muy sustancial de la variabilidad en los ingresos televisivos. Los R-cuadrado de 0,86 y 0,75, respectivamente, confirman el buen ajuste de los modelos.

Si la prima de los fundadores es el hallazgo más llamativo, el comportamiento de las variables de rendimiento deportivo ofrece matices igualmente reveladores. La variable CHAMPIONS, que mide la ronda alcanzada en la Liga de Campeones, resulta significativa en ambos modelos, al 10% en 2020/2021 (coeficiente de 10,6782) y al 5% en 2021/2022 (coeficiente de 18,00). Esto significa que progresar en la máxima competición europea tiene un impacto económico directo y creciente sobre los ingresos televisivos por la mayor exposición mediática global. Sin embargo, lo interesante es que, incluso controlando por este efecto, la prima de los fundadores se mantiene. Dicho de otro modo, aunque un club no fundador alcanzara las mismas rondas en Champions que un fundador, sus ingresos televisivos seguirían siendo significativamente inferiores. El rendimiento europeo no basta para cerrar la brecha.

La variable LIGANACIONAL presenta un coeficiente positivo (3,52 en 2020/2021 y 6,71 en 2021/2022), siendo solo débilmente significativa en la segunda temporada ($p = 0,0901$). En principio, cabría esperar un coeficiente negativo, ya que valores más bajos de esta variable indican una mejor posición en la liga (1 = campeón). El signo positivo obtenido, aunque contraintuitivo, puede explicarse por varias razones. En primer lugar, la heterogeneidad de las ligas nacionales representadas en la muestra implica que una misma posición tiene diferente repercusión mediática y económica según se trate de la Premier League, LaLiga, la Serie A, la Ligue 1 o la Bundesliga. En segundo lugar, el reducido tamaño muestral (19 clubes) hace que los coeficientes sean sensibles a observa-

ciones atípicas. En tercer lugar, los ingresos televisivos de los grandes clubes están fuertemente predeterminados por contratos plurianuales, lo que atenúa el impacto de una mala clasificación puntual. Por todo ello, no debe extraerse una conclusión económica sólida de este signo, más allá de señalar que la relación entre rendimiento doméstico e ingresos audiovisuales no es lineal ni homogénea entre ligas.

La variable COMMERCIAL, que recoge los ingresos por patrocinios y *merchandising*, mantiene un efecto positivo y estadísticamente significativo en ambos modelos al 10% en ambas temporadas (coeficientes de 0.32 en la temporada 2020/2021 y 0,36 en la temporada 2021/2022). Por cada millón adicional de ingresos comerciales, los ingresos televisivos aumentan en torno a 0,35 millones de euros. Esta relación refleja el poder de la marca: los clubes más atractivos para los patrocinadores lo son también para las cadenas de televisión. Se trata de un círculo virtuoso (o vicioso, según se mire) en el que la capacidad de generar ingresos comerciales y televisivos se retroalimenta.

En cambio, la variable WAGES (masa salarial) no resulta significativa en ninguna de las dos temporadas. A primera vista, podría sorprender, pues cabría esperar que los clubes que más gastan en jugadores obtengan mayores ingresos televisivos, ya que obtendrían a los mejores jugadores. La ausencia de significación estadística sugiere que el efecto de la calidad de la plantilla queda absorbido por otras variables del modelo, particularmente por el rendimiento deportivo (CHAMPIONS) y por la propia condición de fundador. Es decir, los clubes fundadores no solo tienen mayores ingresos televisivos, sino que también pueden permitirse mayores salarios, y esa capacidad está ya implícitamente recogida en el coeficiente de FUNDADOR.

Algo similar ocurre con MATCHDAY, los ingresos por taquilla. Su coeficiente no es significativo en ninguna de las dos temporadas, lo que podría indicar que, para este grupo de clubes de élite, la venta de entradas y abonos tiene una importancia relativa menor en comparación con las gigantescas cifras que mueven los derechos televisivos y los patrocinios. Además, hay que tener en cuenta que la temporada 2020/2021 se hicieron los partidos a puerta cerrada por las restricciones sanitarias de la pandemia de COVID-19. Esto supone unos ingresos por taquillas casi inexistentes.

La interpretación conjunta de ambos modelos apunta en una dirección inequívoca, y es que los clubes fundadores de la Superliga partían de una posición de ventaja estructural en el mercado de derechos televisivos que no parece quedar plenamente explicado por las variables deportivas incluidas. Esta ven-

taja, cifrada en torno a 60 millones de euros por temporada, no depende de ganar la liga nacional ni de llegar lejos en la Champions. Es una renta de posición, vinculada a la historia, la marca y el poder de negociación acumulado durante décadas.

Si esta es la situación en el marco actual, en el que existen competiciones abiertas, con mecanismos de solidaridad y con la amenaza siempre presente del descenso, la creación de una Superliga cerrada habría actuado como un multiplicador de la desigualdad. Al eliminar el mérito deportivo como vía de acceso y permanencia en la competición, y al concentrar a estos doce clubes en un torneo exclusivo, la prima estructural se habría convertido en una renta permanente y blindada. Los clubes fundadores habrían garantizado sus 60 millones de euros adicionales temporada tras temporada, independientemente de sus resultados, mientras que el resto del fútbol europeo habría competido por las migajas de un pastel televisivo cada vez más reducido.

La estabilidad del coeficiente de FUNDADOR entre las dos temporadas analizadas refuerza esta interpretación. Ni siquiera el fracaso del proyecto de 2021 logró erosionar la ventaja de los promotores. Los contratos televisivos, negociados individualmente o a través de las ligas nacionales con criterios que benefician a los grandes nombres, siguieron premiando a los mismos de siempre. La prima no solo no desapareció, sino que se mantuvo en niveles prácticamente idénticos.

5. CONCLUSIONES.

El presente artículo aporta indicios empíricos de que los clubes promotores de la Superliga disfrutaban de una ventaja significativa en el mercado de derechos televisivos que no queda plenamente explicada por las variables deportivas y económicas incluidas en el modelo. La prima de 60 millones de euros por temporada identificada en los modelos econométricos constituye una renta de posición vinculada a factores históricos y de marca, consolidada con independencia de los resultados en liga nacional o Champions League. Este hallazgo resulta especialmente relevante porque el proyecto de Superliga, al proponer una competición cerrada y desvinculada del mérito deportivo, habría transformado esta ventaja estructural en una renta permanente y blindada, amplificando las desigualdades existentes y erosionando el equilibrio competitivo que constituye la esencia del producto futbolístico.

La estabilidad del coeficiente de la variable FUNDADOR entre las temporadas 2020/2021 y 2021/2022, incluso tras el fracaso del proyecto, revela que

la concentración de ingresos responde a dinámicas estructurales profundas que ningún acontecimiento coyuntural ha logrado modificar. Este resultado sitúa el debate más allá del conflicto institucional entre clubes y federaciones, apuntando a la necesidad de repensar los mecanismos de distribución de ingresos en el fútbol europeo.

La sentencia del TJUE declaró ilegales las normas de autorización previa de FIFA y UEFA por no ajustarse al Derecho de la competencia de la UE, pero no validó la Superliga. Lo que ha abierto es la posibilidad teórica de nuevas iniciativas, siempre que respeten criterios de transparencia, objetividad, no discriminación y proporcionalidad. Si el modelo alternativo al formato que ha planteado la UEFA no incorpora mecanismos de redistribución y preservación del mérito deportivo, el riesgo de sustituir un monopolio por un oligopolio privado resulta evidente para la competencia europea. El fútbol se enfrenta así a una paradoja irresoluble. Competir para desequilibrar puede ser rentable a corto plazo para unos pocos, pero a largo plazo destruye el producto que todos pretenden explotar.

6. IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

El presente estudio presenta diversas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados obtenidos. En primer lugar, la muestra analizada se limita a 19 clubes europeos y únicamente a dos temporadas, lo que reduce la capacidad de generalización temporal de los resultados.

Asimismo, la utilización de datos de corte transversal limita la posibilidad de capturar dinámicas temporales y efectos estructurales persistentes en la distribución de los ingresos audiovisuales. En este sentido, futuras investigaciones podrían ampliar el número de equipos y temporadas analizadas mediante modelos de datos de panel, lo que permitiría obtener estimaciones más robustas y analizar con mayor precisión la evolución de las desigualdades económicas en el fútbol europeo.

En tercer lugar, la composición del grupo de control introduce una heterogeneidad relevante. Incluye clubes pertenecientes a ligas con modelos de distribución audiovisual muy diferentes: la Bundesliga (Bayern, Dortmund), la Ligue 1 (PSG), la Premier League (Aston Villa, Newcastle, West Ham) y la Primeira Liga (Benfica). Cada una de estas competiciones aplica criterios de reparto de ingresos televisivos distintos (porcentajes de igualdad, méritos deportivos, market pool, etc.), lo que puede influir en la magnitud de los ingresos broadcasting más

allá del rendimiento deportivo o la condición de fundador. Esta heterogeneidad debe tenerse en cuenta al interpretar los coeficientes estimados y limita la capacidad de atribuir la prima observada exclusivamente a la condición de fundador.

Del mismo modo, futuras líneas de investigación podrían estudiar el impacto de las nuevas plataformas digitales y servicios de *streaming* sobre la distribución de los ingresos audiovisuales en el fútbol europeo. Finalmente, resultaría de especial interés analizar las consecuencias económicas de las posibles reformas regulatorias derivadas de la sentencia del Tribunal de Justicia de la Unión Europea sobre el modelo competitivo europeo.

Uso de Inteligencia Artificial

Declaro que he utilizado herramientas de inteligencia artificial generativa, concretamente de ChatGPT, como apoyo exclusivamente en tareas instrumentales para la elaboración de este artículo. Dichas tareas se limitaron a:

- La búsqueda y sugerencia de artículos científicos relevantes para la construcción del marco teórico.
- El formateo de las referencias bibliográficas conforme al estilo APA 7ª edición.

El contenido sustancial del artículo, incluyendo el planteamiento de la investigación, el análisis económico, la interpretación de los resultados y las conclusiones, es de elaboración propia.

Agradecimientos

El autor desea expresar su agradecimiento al Máster en Consultoría Económica y Análisis Aplicado de la Universidad de Sevilla por la formación recibida y el entorno académico proporcionado para el desarrollo de este trabajo. Asimismo, agradece especialmente la asignatura "Dictámenes en Materia de Competencia y Estudios Sectoriales", en cuyo marco se originó la presente investigación. Finalmente, el autor desea mostrar su más sincero agradecimiento al Prof. Dr. Jesús Heredia Carroza del Departamento de Economía e Historia Económica por su orientación académica, su apoyo durante la elaboración del trabajo y por brindarle la oportunidad de dirigir y orientar su primer artículo científico.

REFERENCIAS

- Andreff, W., & Staudohar, P. (2000). The evolving European model of professional sports finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), 257–276.
- Deloitte. (2022). Deloitte Football Money League 2022. Deloitte Sports Business Group.
- Deloitte. (2023). Deloitte Football Money League 2023. Deloitte Sports Business Group.
- Dobson, S., & Goddard, J. (2011). *The economics of football* (2nd ed.). Cambridge University Press.
- Franck, E. (2010). Private Firm, Public Corporation or Member's Association Governance Structures in European Football. *International Journal of Sport Finance*, 5(2), 108–127.
- García Santamaría, J. V. (2011). Derechos de fútbol y retransmisiones deportivas en Europa. *Telos: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, (86), 1–9.

- Késenne, S. (2007). *The economic theory of professional team sports: An analytical treatment*. Edward Elgar Publishing.
- LaLiga. (2025). Reparto de los ingresos audiovisuales de la Temporada 2024/2025 en cumplimiento de las obligaciones de información previstas en el Real Decreto-ley 5/2015.
- LaLiga. (2025, 28 de noviembre). LALIGA superará los 6.135M € en ingresos audiovisuales domésticos para el ciclo 2027/28-2031/32, un 9% más que el periodo anterior.
- Matchday Finance. (2025). Premier League Broadcast Deals 2025/26 to 2028/29.
- Neale, W. C. (1964). The peculiar economics of professional sports. *Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1–14.
- Premier League. (2025). Premier League broadcasting and central revenue distribution. Premier League official website.
- Premier League. (2025, 1 de julio). Premier League central payments to clubs 2024/25.
- Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. Boletín Oficial del Estado, núm. 104, de 1 de mayo de 2015.
- Szymanski, S. (2003). The economic design of sporting contests. *Journal of Economic Literature*, 41(4), 1137–1187.
- Szymanski, S. (2014). Fair is foul: A critical analysis of UEFA Financial Fair Play. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 218–229.
- Szymanski, S., & Kuypers, T. (1999). *Winners and losers: The business strategy of football*. Penguin Books.
- Szymanski, S., & Smith, R. (1997). The English football industry: Profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1), 135–153.
- Tribunal de Justicia de la Unión Europea. (2023, 21 de diciembre). Sentencia en el asunto C-333/21: European Superleague Company, SL v. FIFA y UEFA.
- Vrooman, J. (2007). Theory of the beautiful game: The unification of European football. *Scottish Journal of Political Economy*, 54(3), 314–354.
- Williams, I. (2025). Premier League Broadcast Distribution for Season 2023/24. Matchday Finance.



TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. Ingresos por fuente (matchday, broadcasting y commercial) y gasto salarial de clubes europeos en las temporadas 2020/2021 y 2021/2022.

	2020/2021				2021/2022			
CLUBES	MATCH DAY	BROADCASTING	COMMERCIAL	WAGES	MATCH DAY	BROADCASTING	COMMERCIAL	WAGES
REAL MADRID	9	311	322	403,641	88	308	329	521,074
BARCELONA	16	290	277	489,048	103	251	284	465,886
BAYER MUNICH	12	255	345	317,928	68	207	378	366,016
PARIS SAINT-GERMAIN	17	202	337	506,142	132	139	383	726,162
LIVERPOOL	8	304	238	352,256	112	314	275	435,054
MANCHESTER CITY	1	336	308	399,838	83	344	399	416,67
ARSENAL	4	208	154	274,875	94	172	167	251,43
MANCHESTER UNITED	8	288	262	362,7	126	254	309	454,476
TOTTENHAM	2	233	171	231,534	125	182	215	245,763
CHELSEA	9	309	176	379,687	82	278	209	403,493
INTER MILAN	2	216	113	274,647	44	177	87	252,888
BORUSSIA DORTMUND	2	187	149	216,064	44	145	167	231,985
ATLÉTICO DE MADRID	4	231	98	246,272	61	225	108	256,035
ASTON VILLA	1	177	29	155,475	26	146	39	162,47
AC MILAN	0	147	69	168,714	38	141	79	169,884
JUVENTUS	8	237	189	338,13	32	175	194	336,504
NEWCASTLE UNITED	0	144	26	120,771	33	146	33	201,685
BENFICA	17	66	34	124,02	42	114	40	143,81
WEST HAM UNITED	1	184	37	146,19	49	193	59	159,636

Fuentes: Informe Deloitte Football Money League. Elaboración Propia.