

**RAD TRIBUNA PLURAL**  
*La revista científica*

© Reial Acadèmia de Doctors.

© CIESLAG Comunidad de Instituciones de Educación Superior de la Laguna, A.C.

La Reial Acadèmia de Doctors i CIESLAG Comunidad de Instituciones de Educación Superior de la Laguna, A.C, bo i respectant com a criteri d'autor les opinions exposades en les seves publicacions, no se'n fan responsable ni solidaria.

Queden rigorosament prohibides, sense l'autorització escrita dels titulars del «Copyright», sota les sancions estableerts en les lleis, la reproducció total o parcial d'aquesta obra per qualsevol mitjà o procediment, compresos la reprografía i el tractament informàtic i la distribució d'exemplars d'ella mitjançant lloguer o préstecs públics.

Producció Gràfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Imprès en paper offset de 80grm.

Edició impresa ISSN: 2339-997X

Edició electrònica ISSN: 2385-345X

Dipòsit Legal: B 12510 - 2014

Imprès a Espanya - Printed in Spain - Barcelona

Data de publicació: octubre 2015

[www.radd.eu](http://www.radd.eu)

---

© Real Academia de Doctores.

© CIESLAG Comunidad de Instituciones de Educación Superior de la Laguna, A.C.

La Real Academia de Doctores y CIESLAG Comunidad de Instituciones de Educación Superior de la Laguna, A.C. respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset de 80grm.

Edición impresa ISSN: 2339-997X

Edición electrónica ISSN: 2385-345X

Depósito Legal: B 12510 - 2014

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: octubre 2015

[www.radd.eu](http://www.radd.eu)

# RAD TRIBUNA PLURAL

## *La revista científica*

---

---

Monográfico Núm. 2

3/2015



Real Acadèmia de Doctors  
Real Academia de Doctores - Royal Academy of Doctors

### EDITORES

**Joan Francesc Pont Clemente y Alfredo Rocafort Nicolau**

### EDITORES ASOCIADOS

**Xavier Añoveros Trias de Bes**

Editor de la Junta de Gobierno

**Josep J. Pintó Ruiz**

Presidente de la Sección 1<sup>a</sup> - Ciencias Sociales

**M<sup>a</sup> de los Ángeles Calvo Torras**

Presidente de la Sección 2<sup>a</sup> - Ciencias de la Salud

**Josep Gil Ribas**

Presidente de la Sección 3<sup>a</sup> - Ciencias Humanas

**David Jou Mirabent**

Presidente de la Sección 4<sup>a</sup> - Ciencias Experimentales

**Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra**

Presidente de la Sección 5<sup>a</sup> - Ciencias Tecnológicas

### CONSEJO DE REDACCIÓN

**Montserrat Guillén Estany**

**José Luis Salido Banús**

Sección 1<sup>a</sup> - Ciencias Sociales

**Rosmarie Cammany Dorr**

**Joaquim Gironella Coll**

Sección 2<sup>a</sup> - Ciencias de la Salud

**Ángel Aguirre Baztán**

**M<sup>a</sup> Teresa Anguera Argilaga**

Sección 3<sup>a</sup> - Ciencias Humanas

**Pilar Bayer Isant**

**Josep Pla Carrera**

Sección 4<sup>a</sup> - Ciencias Experimentales

**Xavier Oliver Olivella**

Sección 5<sup>a</sup> - Ciencias Tecnológicas

### INTERNACIONAL

**Oriol Amat i Salas**

**Anna Maria Gil Lafuente**

**Enrique Tierno Pérez-Relaño**

### SECRETARIO

**José Daniel Barquero Cabrero**

Secretario General de la Junta de Gobierno

### EDITADA POR

**Reial Acadèmia de Doctors**

# II Acto Internacional

# Congreso internacional de investigación

## Sumario

### Presentaciones

Presentación editores:

*Dr. Joan-Francesc Pont Clemente y Dr. Alfredo Rocafort Nicolau* ..... 11

Presentación Lic. Blas José Flores Dávila, Rector de la Universidad Autónoma de Coahuila ..... 15

Presentación Lic. Luis Arturo Dávila de León, Rector de la Universidad La Salle Laguna y Presidente de CIESLAG ..... 23

CIESLAG Comunidad de Instituciones de Educación Superior de la Laguna: Misión y estructura institucional ..... 25

Real Academia de Doctores: Misión y estructura institucional ..... 29

Comité de Honor ..... 33

Comité Científico ..... 35

Comité Organizador ..... 39

### Ponencias

#### Conferencia Inaugural

Lecciones de la crisis financiera para la política económica: austeridad, crecimiento y retos de futuro. ..... 45  
*Aznar Alarcón, P., Gay de Liébana Saludas, J.M., y Rocafort Nicolau, A.*

#### Eje Temático 1. Gestión estratégica de las organizaciones

Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador ..... 91  
*Medina Elizondo, M. y Molina Morejón, M.*

Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial ..... 111  
*Towns Muñoz, J.A. y Tuda Rivas, R.*

Valoración sobre la responsabilidad social de las empresas en la comarca lagunera .....	131
<i>De la Tejera Thomas, Y.E., Gutiérrez Castillo, O.W., Medina Elizondo, E., Martínez Cabrera, H., y Rodríguez Trejo, R.J.</i>	
Factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Estudio en el estado de Coahuila .....	157
<i>González Flores, O., Armenteros Acosta, M del C., Canibe Cruz, F., Del Rio Ramírez, B.</i>	
La contextualización de los modelos gerenciales y la vinculación estratégica empresa-entorno.....	181
<i>Medina Elizondo, M., Gutiérrez Castillo, O., Jaramillo Rosales, M., Parres Frausto, A., García Rodríguez, A.</i>	
Gestión estratégica de las organizaciones. Los Estados Unidos de Europa .....	205
<i>Barquero Cabrero, J.D.</i>	
El análisis de la empresa a partir del Valor Añadido.....	241
<i>Martí Pidelaserra, J.</i>	
Factors influencing the decision to set up a REIT .....	259
<i>Roig Hernando, J., Soriano Llobera, J.M., García Cueto, J.I.</i>	

## **Eje Temático 2. Gestión de la innovación y desarrollo regional**

Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México. ....	273
<i>Gutiérrez Castillo, O.W., Guerrero Ramos, L.A., López Chavarría, S., y Parres Frausto, A.</i>	
Estrategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera.....	303
<i>Espinoza Arellano, J de J., Ramírez Menchaca, A., Guerrero Ramos, L.A. y López Chavarría, S</i>	
Redes de Innovación Cooperativa en la región lagunera.....	319
<i>Valdés Garza, M., Campos López, E., y Hernández Corichi, A.</i>	
Ley general de contabilidad gubernamental. Solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes. ....	341
<i>Leija Rodríguez, L.</i>	

La innovación en la empresa como estrategia para el desarrollo regional .... 363  
*González Santoyo, F., Flores Romero, B., y Gil Lafuente, A.M.*

Aplicación de la Gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario ..... 381  
*Llovera Sáez, F.J., y Llovera Ciriza, M.*

### **Eje Temático 3. Gestión del capital humano y cultura organizacional**

Influencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación como factor de competitividad de las pyme industriales ..... 395  
*Canibe Cruz, F., Ayala Ortiz, I., García Licea, G., Jaramillo Rosales, M., y Martínez Cabrera, H.*

Retos de la formación de empresarios competitivos de la región lagunera, México..... 423  
*Facio Licera, P.M., Gutiérrez Castillo, O.W., Aguilar Sánchez, S.J., Parres Frausto, A., del Valle Cuevas, V.*

Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo. .... 453  
*Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.*

Identificación y diseño de competencias laborales en las áreas técnicas de la industria textil en México..... 475  
*Vaquera Hernández, J., Molina Morejón, V.M., Espinoza Arellano, J. de J.*

Self-Perception of Ethical Behaviour. The case of listed Spanish companies..... 493  
*García López, M.J., Amat Salas, O., y Rocafort Nicolau, A.*

Descripción y valoración Económico-Sanitaria de los diferentes sistemas sanitarios en el espacio europeo, y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las comunidades autónomas de España. .... 511  
*Gironella Coll, J..*

El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político ... 529  
*Añoveros Trias de Bes, X.*



# **PRESENTACIÓN EDITORES**





## PRESENTACIÓN EDITORES

JOAN FRANCESC PONT CLEMENTE  
ALFREDO ROCAFORT NICOLAU

El número 7 de TRIBUNA PLURAL está íntegramente dedicado al *Congreso Internacional de Investigación* convocado conjuntamente por la Comunidad de Instituciones de Educación Superior de la Laguna y la Real Academia de Doctores para los días 14, 15 y 16 de octubre de 2015 en la Ciudad Universitaria, UA de C, Torreón, Coahuila y la Universidad La Salle Laguna, Gómez Palacio, Durango. España y México, dos naciones fraternalmente unidas por un afán compartido de libertad que ha dado muestras de su solidez a lo largo de la Historia, vuelven a encontrarse para afrontar juntas el reto de la búsqueda crítica y racional del Conocimiento. Para la Real Academia de Doctores se trata de seguir avanzando en su internacionalización, concebida en el mejor de los sentidos de este término como el empeño activo para descubrir la apasionante riqueza que radica en el otro. Un “otro” al que aspiramos a hallar presto para ser “nosotros”, no por la adhesión a lo que proponemos, sino por la capacidad compartida de salir del cascarón de las identidades cerradas para aprender y desaprender sin perjuicios y sin pretensiones.

La apertura de la Academia al mundo es un corolario de su naturaleza multidisciplinar e interdisciplinar. La pluralidad de saberes se entremezcla en la Academia con la pluralidad de perspectivas y ambas líneas, cognoscitiva una y hermenéutica, la otra, contribuyen de consuno al cruce de objetos materiales y formales –por acudir a dos conceptos aristotélicos–, ofreciendo como resultado un espacio para la relación creativa entre las ciencias.

El congreso sobre innovación y desarrollo regional es una manifestación concreta y luminosa de este esfuerzo. Un esfuerzo que la Academia agradece muy sinceramente haber compartido con las tres instituciones mexicanas impulsoras:

- La Comunidad de Instituciones de Educación Superior de la Laguna (CIESLAG), que es el consorcio de las principales universidades públicas y privadas de la Comarca Lagunera. Está dedicada al impulso y la consolidación de la actividad de sus afiliados con la vocación de ser una fuerza viva y transformadora de la sociedad, de contribuir a la mejora de la calidad de vida y de fomentar el desarrollo en todos los órdenes.
- La Universidad Autónoma de Coahuila, una institución que se ha definido por el servicio al pueblo mediante la educación superior. Tiene un enfoque humanista y cultiva los valores universales asociados a las ciencias, las artes y el deporte, brindando a los estudiantes una educación integral.
- La Universidad La Salle Laguna, una institución académica de inspiración cristiana que se propone coadyuvar al proceso de formación de cada estudiante con el objetivo de que alcance la excelencia profesional.

Junto a las tres instituciones mencionadas, la Academia se reconoce deudora del Departamento de Justicia de la *Generalitat de Catalunya* y de la *Fundación Bancaria Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona* “*La Caixa*”, dado que ambas instituciones tienen un gran interés en establecer un marco de colaboración institucional para promover aquellas actividades de las Academias de Cataluña que, con la finalidad de contribuir al conocimiento y al progreso de las ciencias y de la cultura así como a la investigación en el campo que cualquier ciencia o arte, tengan un especial interés público y social. La *Fundació Bancària “La Caixa”* contempla entre sus objetivos la realización de obras benéficas y sociales, propias o en colaboración con las instituciones del país, atendiendo a las diferentes necesidades de la sociedad. La misión de la *Fundació Bancària “La Caixa”* es contribuir al progreso de las personas y de la sociedad, incidiendo especialmente sobre los colectivos más vulnerables, ya sea a través de programas propios, alianzas estratégicas o colaboraciones con terceros, mediante actuaciones eficientes y en su caso, innovadoras, evaluables en cuanto a sus resultados y susceptibles de ser transferidas a otras entidades.

El Congreso Internacional sobre innovación y desarrollo regional se ha celebrado alrededor de tres ejes temáticos, la gestión estratégica de las organizaciones, la gestión de la innovación y desarrollo regional y la gestión del capital humano y cultura organizacional, conforme a la detallada descripción y síntesis de los mismos que efectúa a continuación el Rector de la Universidad Autónoma de Coahuila, Lic. Blas José Flores Dávila. Para los editores constituye un motivo de legítimo orgullo que uno de ellos, Alfredo Rocafort, sea Doctor *Honoris Causa* por la universidad coahuilense.

□ □ □





## PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN LIC. BLAS JOSÉ FLORES DÁVILA  
*Rector de la Universidad autónoma de Coahuila*

Cuando hablamos de innovación a veces se suele pensar solamente en el desarrollo de tecnologías y la comercialización de nuevos productos. Sin embargo, en los últimos años la innovación ha sido reconocida también en los procesos y sistemas, en las actividades de mercadotecnia, y en la organización en general. También se habla de innovación en diferentes sectores como por ejemplo, la innovación educativa. El verdadero sentido de la innovación es convertirse en beneficio social.

Este Congreso de investigación que han convocado de manera conjunta la Reial Academia de Doctors (RAD) de Barcelona y la Comunidad de instituciones de Educación Superior de La Laguna (CIESLAG), que se desarrollará en el próximo mes de octubre en las sedes de la Ciudad Universitaria de la Universidad Autónoma de Coahuila, representada por la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Unidad Torreón y la Universidad La Salle Laguna, tiene por tema central “Innovación y Desarrollo Regional”, haciendo notar que las innovaciones son un factor detonante y decisivo para que las regiones prosperen, como elemento base para propiciar el desarrollo de los países, los continentes y el mundo en general.

Me complace comprobar que los investigadores de nuestra Universidad han establecido estas alianzas de colaboración con los Excelentísimos Señores Doctores que integran la Real Academia de Doctores, y que investigadores

mexicanos hayan alcanzado la tan alta Distinción de pertenecer a esta prestigiosa y trascendente organización académica.

Derivado de estas fructíferas relaciones surgió la idea de desarrollar este Congreso, y seleccionar los mejores trabajos para publicar en este monográfico, que sin dudas, refleja solo una muestra de los valiosos resultados de investigación que tienen las instituciones participantes. Las aportaciones de los investigadores españoles y mexicanos se ofrecen de manera conjunta dando fe de los días que, en intensas jornadas de trabajo, se analizó y organizó el quehacer científico en las temáticas del evento.

El primer eje temático está dedicado a la Gestión estratégica de las organizaciones, y comienza con el trabajo de M. Medina Elizondo y V. Molina Morejón titulado “Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador”. Resulta muy novedosa la propuesta que se realiza de diferenciar el Modelo de negocio basado en la inversión y el basado en conocimiento. Cuando se basa en la inversión que es lo clásico, según los autores se fijarán precios bajos y costos elevados, debido a la competencia con otros de experiencia en el mercado. El modelo de negocio basado en conocimiento, típico de nuestro siglo, agrega valor a partir del conocimiento que está implícito en productos y servicios, marcando una diferencia significativa y no repetible fácilmente.

El segundo trabajo “Matriz insumo producto (MIP) como elemento de estrategia empresarial” de los Doctores J. A. Town Muñoz y R. Tuda Rivas, es un avance de investigación en proceso, que rechazó la hipótesis fundamental del estudio que plantea que: “No existe una asociación estadística entre el margen bruto y demanda intermedia y/o cantidad de personal bajo las relaciones analíticas definidas partiendo de los datos de la MIP 2003”. Eso resulta favorable para la investigación, ya que permite confirmar “la suposición de que las empresas compran de mejor manera lo que mejor conocen y esto se refleja en buenos resultados económicos”.

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha emergido en las últimas décadas para representar las conductas y acciones que deben desarrollar las empresas como agentes del tejido social y económico. Ese es el tema que aborda el trabajo elaborado por De la Tejera Thomas, Gutiérrez Castillo y otros autores, en el que realizan una evaluación para un grupo de empresas de la Comarca Lagunera. Como aspecto positivo se destaca la existencia de empresas con reconocimientos nacionales e internacionales, mientras que las debilidades que presenta la región en este ámbito se refieren a que las

empresas, particularmente medianas y pequeñas, conciben la RSE desde una perspectiva muy limitada por lo que no accionan de manera efectiva procesos de transformación social de su entorno.

El cuarto trabajo versa sobre los factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Para ello, González, Armenteros, Canibe y del Río, realizan un estudio en empresas del sector servicios en Coahuila y concluyen que solo un 6,5 % de las empresas encuestadas exportan, por lo que se denota un nivel de internacionalización bajo. Sin embargo, es muy destacable que algunas empresas jóvenes y maduras muestran un 40% y 80% en sus ventas por exportación. Además se comprueba que la internacionalización de estas empresas no está relacionada con la antigüedad de las mismas pero si con su tamaño.

Medina Elizondo y Gutiérrez Castillo junto con otros colaboradores, analizan los retos de la gerencia contemporánea y presentan una interesante propuesta de intervención en las organizaciones para contextualizar el modelo gerencial, lo que en palabras de los autores significa: “buscar el sentido de la gerencia de la empresa” incorporando de manera fundamental las dimensiones de aporte y efectividad social, en el entendido de que la empresa no está aislada, se debe a la sociedad en la que surge y se desarrolla. El trabajo se sustenta en un debate teórico que permite fundamentar su propuesta de modelo. La aplicación de este Modelo constituye sin dudas un buen aporte en aras de mejorar la responsabilidad social de las empresas y el compromiso de las mismas con el desarrollo regional, aspecto que constituye el centro de atención de este evento y de las investigaciones recientes en estos temas.

Barquero Cabrero titula su trabajo de manera muy sugerente como “Gestión estratégica de las organizaciones. Los Estados Unidos de Europa.” Nos muestra una interesante reflexión acerca de las causas de lo que en sus palabras, el autor llama “parón o marcha atrás” en el proceso unificador de la Unión Europea. Analiza entre las causas externas a la crisis económica y financiera actual, o el fenómeno de la globalización, y entre las internas el déficit democrático de la Unión, identificando como común denominador de éstas, que el ciudadano europeo tiene un papel nulo o secundario en el proceso de unificación europea. En síntesis, se fundamenta la necesidad de los Estados Unidos de Europa no como una utopía sino como una cuestión de supervivencia, no sólo por razones económicas, sino también y de manera fundamental, con sólidas bases en una formación en valores, y sobre todo, como consecuencia de una auténtica democracia.

Martí Pidelaserra comienza su trabajo argumentando que el concepto de Valor añadido no es aún lo suficientemente claro en la realidad empresarial y que “la mayoría de las veces se confunde una empresa de alto valor añadido con una gran empresa”. El autor explica cómo puede definirse el valor añadido, y realiza un novedoso análisis de la eficacia y la eficiencia en la producción, y de las relaciones de éstas con el PIB.

Se concluye este eje temático dedicado a la Gestión estratégica de las organizaciones con el trabajo de Roig, Soriano y García, quienes analizan los factores que deben considerar los gestores inmobiliarios para la posible constitución de un “Real Estate Investment Trusts” (REIT), sobre todo, en el entorno de restricción crediticia que afecta a este sector. Entre los factores se encuentran: costos de financiamiento, dinero en efectivo obtenido a través de la venta de acciones, liquidez, descuentos a valores líquidos, costos de flotación, control de la compañía, transparencia, restricciones legales, riesgos sistemáticos.

El segundo eje temático es el que está en total alineación con el tema central de este congreso, la Gestión de la innovación y el desarrollo regional. En esta ocasión los autores Gutiérrez Castillo, Guerrero Ramos, Parres Frausto y López Chavarría, nos presentan una “Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México.” Aporta un sencillo, pero completo instrumento de investigación en seis dimensiones: la Investigación y Desarrollo (I+D), la Vigilancia e identificación de oportunidades, Alianzas y colaboraciones, Estrategia de innovación, Organización de la innovación, Adquisición y transferencia de capacidades de innovación. Lo curioso de este estudio es que los resultados obtenidos en diferentes contextos son similares, y apuntan a que la innovación se encuentra en el estadio intermedio o Departamentalizado. Ello denota, según los autores, aislamiento, así como, prevalencia de intereses particulares de personas y grupos en las decisiones sobre innovación.

La innovación y la competitividad trascienden las fronteras de una organización particular y el clásico concepto de cadena valor se refuerza con las aglomeraciones productivas y las redes de valor. En esa dirección, el segundo trabajo, titulado “Estrategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera”, es aportado por Espinoza Arellano, Ramírez Menchaca, Guerrero Ramos y López Chavarría. La agroindustria es uno de los sectores estratégicos en nuestra región, y por tanto el análisis realizado a partir de la aplicación del Diamante de la competitividad de Porter, las estrategias para el desarrollo de un cluster, los pactos entre los actores que intervienen

en la cadena de valor, y el Portafolio de negocios propuestos, van a influir sin duda alguna en el desarrollo de la competitividad y la rentabilidad del cultivo del melón de la Comarca Lagunera.

Valdés Garza, Campos López y Hernández Corichi describen como se diseñó el modelo del Consorcio de Redes de Innovación Cooperativa (CRIC) que surgió de los fundamentos teóricos en materia de redes, la propuesta del modelo de incubación del Proyecto ESPORA, y la reforma a la Ley de Ciencia y Tecnología. Se define el modelo CRIC como “una forma organizacional interdependiente, abierta y auto-sustentable, basada en la cooperación de individuos y de organizaciones que se asocian para estimular la innovación y las formas de vinculación cooperativa entre los agentes económicos y sociales”. El propósito que están logrando estas redes es el de impulsar el desarrollo en la comarca lagunera en sectores estratégicos tales como: la Metalmecánica, Agroindustria, Tecnologías de la Información y la comunicación, Fuentes de energía renovables, Minería, entre otros.

El trabajo titulado “Ley general de contabilidad gubernamental y la solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes”, escrito por Leija Rodríguez, argumenta cómo se permite lograr mejores políticas para el uso del fondo previsto para la armonización contable del Presupuesto de Egresos de la Federación, además de propiciar un cambio cultural en los funcionarios públicos con respecto a las consecuencias de la armonización contable efectiva. Sin dudas este interesante trabajo potencia el desarrollo de regiones con poca población, poniendo de manifiesto como estas soluciones gubernamentales son fundamentales en tales empeños.

González Santoyo, Flores Romero y Gil Lafuente hacen una propuesta metodológica para que desde la innovación se pueda promover el desarrollo local, regional, nacional e internacional. Se abordan estrategias empresariales, así como los determinantes del éxito de los “Sistemas locales de innovación”. “La propuesta metodológica para inducir el desarrollo regional” parte del requerimiento de que el país tenga definido un Plan Estratégico de desarrollo a largo plazo que contemple en su primer nivel de desagregación por regiones del Estado, los sectores de gobierno, programas por sector, proyectos por programa y recursos.

Culmina este eje temático con el trabajo titulado “Aplicación de la gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario”. Sus autores, Llovera Sáez y Llovera Ciriza, plantean que el

sector de la construcción se está internacionalizando a la vez que se especializa. Analizan las características esenciales de la cadena de suministro en proyectos constructivos y la importancia de la gestión del conocimiento en ese contexto, afirmando que “garantizar la calidad de los productos de construcción establecida desde el proyecto y contrato de obra se ha convertido en una preocupación de los poderes políticos”.

El tercer y último eje temático, no por ello menos importante, porque las personas y sus valores constituyen las semillas y principales protagonistas del desarrollo, tanto en el plano empresarial como de la sociedad en su conjunto, está enfocado a la Gestión de capital humano y la Cultura Organizacional. Comienza con un análisis de la influencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación. Canibe, Ayala, García, Jaramillo y Martínez, muestran en este trabajo a través de un análisis estadístico, a partir de una encuesta realizada a 75 empresas de la Cámara de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) en la ciudad de Torreón, cuál es el comportamiento del capital humano que incide en la creación de una cultura emprendedora en la innovación, lo que coadyuva a incrementar la competitividad de las empresas en estudio.

El trabajo “Retos de la formación de empresarios competitivos de la Región Lagunera, México”, presentado por Facio, Gutiérrez, Aguilar, Parres y Del Valle, tiene como propósito desarrollar las bases para la formación de empresarios competitivos en la región de referencia, partiendo de una noción de competitividad del empresario asentada en cuatro dimensiones (intelectuales, emocionales, físicas y espirituales). En el mismo se argumenta sobre la necesidad de contextualizar la formación de empresarios, considerando las características locales propias y los déficits diagnosticados de competencias empresarias. Los autores identifican un perfil referente de competencias para la región basado en el método de expertos y exponen los resultados de un estudio diagnóstico acerca de los principales retos de la formación para elevar la competitividad del empresario local.

El sector automotriz es uno de los más importantes en el estado de Coahuila, y en particular en la ciudad de Saltillo se encuentra una de las aglomeraciones de empresas automotrices más relevante en todo México. De ahí la importancia del trabajo titulado: “Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo”, elaborado por Hernández, Villanueva, Armenteros y Montalvo. Su estudio demuestra un adecuado nivel de las competencias estratégicas, resultando con mejor evalua-

ción el compromiso con la organización, la orientación al cliente y la visión estratégica del negocio. Según los autores, “se puede inferir por tanto que en las grandes empresas del sector automotriz predomina una visión del desempeño orientado a los resultados y metas económicas”.

García López, Amat Salas y Rocafort Nicolau se enfocan hacia el estudio de la autopercepción del comportamiento ético que tienen las empresas. Para ello se aplicó un cuestionario entre las sociedades cotizadas que componen el índice IBEX35 de las bolsas de valores españolas. Entre los principales resultados de la investigación, los autores encontraron correlación directa entre la actualización del código de ética y las políticas definidas por la empresa, que es importante la participación de las empresas en las iniciativas internacionales en favor de la sostenibilidad, así como que no existió correlación entre la actualización del código de ética y la adopción de programas ambientales, con excepción del caso de la biodiversidad.

Gironella Coll comienza su trabajo haciendo un análisis dos modelos de financiación sanitaria que coexisten en Europa: “el llamado modelo Bismarck, de filosofía económico pública-privada, y el modelo Beveridge de fuerte inspiración financiera pública”. Expone también acerca del Modelo de la Europa del Norte, el Modelo de la Europa Oriental y el Modelo de la Europa Meridional. Ofrece un análisis de los Sistemas Sanitarios en Europa y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las Comunidades Autónomas de España. Afirma que debido a la heterogeneidad de modelos, es complicado realizar análisis de eficiencia, de resultados; y realiza propuestas para dar mayor apertura a nuevos modelos, en los que, entre otros atributos, predomine “el poder de decisión del individuo respecto a su salud”. Esta última frase del autor me resultó de gran impacto.

El próximo año se cumple el 400 aniversario de la muerte de Miguel de Cervantes Saavedra, el escritor más universal de la historia en lengua castellana. Como homenaje anticipado, los organizadores de este magno evento han considerado concluir con el trabajo titulado: “El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político”, que nos presenta con enjundioso análisis, su autor, Añoveros Trias de Bes. He de confesar, que por tratarse de un tema aparentemente fuera de contexto en este Congreso, leí este trabajo con mucho más detenimiento que los anteriores, y como era de esperar en una obra de tamaño envergadura, encontré varias cuestiones perfectamente analizables en el contexto de la Innovación y el Desarrollo Regional. En el próximo párrafo me referiré a lo que a mi juicio es más significativo.

Me refiero al octavo párrafo del punto 3.2- Postura de la tesis esotérica, y cito textualmente: “En el segundo de los episodios citados ve una formulación de los principios políticos de Cervantes, la democracia, la tolerancia, y el libre-pensamiento en antagonismo con los que rechazaba, el despotismo, la intolerancia y la inquisición”.

Lo considero muy relevante para concluir mi presentación, porque éstos son también principios básicos para la innovación y el desarrollo regional. Aliente la pluralidad de ideas, el ser tolerante ante las ideas de los otros, incluso cuando son contrapuestas a las nuestras, el que cada quien sea libre de expresar lo que siente sin temor a cuestionamientos o represalias; y sin lugar a dudas estará abriendo paso a la innovación. Haga todo lo contrario, y frenará sin dudas, la generación de nuevas ideas, los procesos de cambio en su organización; los que influyen definitivamente en el progreso de la región, del país, ¿y por qué no?, de todo nuestro planeta, y más allá, de todo el Universo.

Una vez resumidas y analizadas las investigaciones presentadas, solo me queda augurar un exitoso evento en el que se fortalecerán las relaciones de colaboración entre nuestras instituciones, lo que redundará en beneficios no solo académicos, sino también de gran impacto para la sociedad, ese es el propósito y el motivo de nuestro diario quehacer.

□ □ □



## PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN LIC. LUIS ARTURO DÁVILA DE LEÓN  
*Rector de la Universidad La Salle Laguna y Presidente de CIESLAG*

Para la Comunidad de Instituciones de Educación Superior de La Laguna es prioritaria la promoción y el fomento a la investigación, en el entendido que ésta es la que potenciará a la comunidad.

Desde hace algunos años las escuelas implementaron sistemas de investigación que permitieron a los estudiantes explorar nuevos caminos hacia el conocimiento y a los académicos contar con la posibilidad de convertirse en investigadores.

Por ende, hoy por hoy las universidades laguneras fundamentan su toma de decisiones, sus afanes educativos en lo que la investigación les brinda como faro de luz, como eje transversal de su proyecto.

Lo dicho se demuestra a través de la organización anual del Congreso Regional de Investigación, en el cual participan las más de treinta universidades socias de CIESLAG, y donde interactúan miles de estudiantes, docentes e investigadores con la idea de encontrar soluciones a los problemas que aquejan al entorno.

Tal tendencia ha provocado en el interior de la Comunidad un trabajo dialéctico, que incesantemente busca alternativas, mejoras y tiene la disposición de actuar en consecuencia de los logros.

Por ello, en alianza con la Real Academia de Doctores de España y el Centro de Investigación en Gestión de la Innovación para el Desarrollo Empresarial y Regional de la Universidad Autónoma de Coahuila, desarrolló el Congreso Internacional de Investigación “Innovación y Desarrollo Regional”.

El objetivo del mismo está claro y es una de las banderas de la CIESLAG: generar espacios de interacción entre los actores que analicen los problemas del desarrollo regional en la búsqueda del crecimiento de la competitividad empresarial y sistemática.

Lo dicho contribuirá a difundir los resultados de la investigación desarrollada localmente, además de favorecer el surgimiento de redes de investigación en diversos niveles, nutridas por el intercambio de experiencias dentro del Sistema Regional de Innovación.

Encabezadas por la Universidad La Salle Laguna y la Universidad Autónoma de Coahuila, sedes del evento, las instituciones de educación superior de La Laguna se aprestan a comenzar una nueva vinculación académica.

La presencia de expositores de muy alta calidad de personajes de gran calado como los doctores Alfredo Rocafort Nicolau, Presidente de la Real Academia de Doctores, Carlos Gabriel Gómez Restrepo, Rector de la Universidad La Salle Colombia o de José Daniel Barquero Cabrero, Doctor Honoris Causa en cuatro continentes, entre otros, así lo atestigua y avala.

Las universidades laguneras creen que es el momento de dar el salto hacia la internacionalización, hacia los estándares de excelencia global y aunque representa un reto monumental están dispuestas a enfrentarlo con el impulso de una comunidad fuerte y vigorosa.

En un contexto global que no repara en las deficiencias de quienes participan en él, no hay otra salida que empeñarse a desarrollar las mejores y más sólidas herramientas para hacer frente a las exigencias que éste impone.

Las instituciones locales así lo asumen y se preparan para el reto. El Congreso Internacional de Investigación que presentan avala tales afanes de una comunidad dialéctica y entregada en pro de la educación superior.





Comunidad de Instituciones de Educación Superior de la Laguna, A. C.

La Comunidad de Instituciones de Educación Superior de La Laguna (CIESLAG), es el organismo que aglutina a las principales Universidades de la Comarca Lagunera públicas y privadas.

Tiene como misión el impulsar y consolidar en todas sus afiliados un excelente desarrollo académico e integral del universitario, con el fin de incorporarlo como fuerza viva y transformadora de la sociedad, capaz de contribuir eficazmente a una mejor calidad de vida de la comunidad lagunera, a través del impulso a la investigación, el desarrollo tecnológico, el desarrollo social, el fomento a las artes y el deporte, priorizando la formación integral de todos sus miembros.

Página oficial: [www.cieslag.com](http://www.cieslag.com)

<b>MIEMBROS DE LA CIESLAG</b>	
<b>M.C.A. LORENA ARGENTINA MEDINA BOCANEGRA</b>	<b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COAHUILA</b>
<b>C.P. JOSÉ ANTONIO CISNEROS ROBLEDO</b>	<b>DIVISIÓN DE ESTUDIOS SUPERIORES DEL INSTITUTO 18 DE MARZO</b>
<b>PROFR. ANTONIO GONZÁLEZ HERNÁNDEZ</b>	<b>ESCUELA NORMAL DE TORREÓN</b>
<b>MTRO. VÍCTOR MANUEL SANDOVAL CABAÑAS</b>	<b>ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE LA LAGUNA CURSOS INTENSIVOS</b>
<b>PROFR. RODOLFO SILVA ROSALES</b>	<b>ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE LA LAGUNA CURSOS REGULARES</b>
<b>PROFR. JOSÉ LUIS IBARRA VALENZUELA</b>	<b>INST. DE ESTUDIOS SUPERIORES DE EDUCACION NORMAL GRAL. LAZARO CARDENAS DEL RÍO</b>

<b>PROFR. RODOLFO HERNÁNDEZ SAUCEDO</b>	<b>INST. ESTATAL DE DESARROLLO DOCENTE E INV. EDUC. DE MATAMOROS</b>
<b>MAESTRA ISIS DE ÁVILA MARTÍNEZ</b>	<b>INST. ESTATAL DE DESARROLLO DOCENTE E INVESTIG. EDUC. DE TORREON</b>
<b>DR. ROQUE JAVIER MÁRQUEZ ROBLES</b>	<b>INSTITUTO DE EDUCACIÓN MEDIA Y SUPERIOR MA. ESTHER ZUNO DE ECHEVERRÍA</b>
<b>DR. MIGUEL ANGEL CISNEROS GUERRERO</b>	<b>INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA LAGUNA</b>
<b>ING. MARTIN LÓPEZ MENDÉZ</b>	<b>INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY</b>
<b>ING. JOSE LUIS ZAPATA DAVILA</b>	<b>INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TORREON</b>
<b>ING. CARLOS GERARDO LANDEROS ARAUJO TESORERO</b>	<b>INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE LERDO</b>
<b>LIC. JESÚS JOAQUIN QUISTIAN CONTRERAS SECRETARIO</b>	<b>INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE SAN PEDRO, COAH.</b>
<b>ING. CARLOS EFREN RAMÍREZ CONTRERAS</b>	<b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO</b>
<b>DR. BERNARDO LÓPEZ ARIZA</b>	<b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO Unidad Universitaria de Zona Árida</b>
<b>M.C. ALEJANDRA M. PAEZ PICHARDO</b>	<b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE DURANGO CAMPUS LAGUNA</b>
<b>M.E. OMAR LOZANO CANTÚ</b>	<b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LA LAGUNA</b>
<b>LIC. MARTHA SILVIA ARGUELLES</b>	<b>UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL NORESTE</b>
<b>MTRO. ÁNGEL FERNÁNDEZ PÉREZ</b>	<b>UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO</b>

<i>J.S. GUILLERMO PRIETO SALINAS</i>	<i>UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA</i>
<i>LIC. JOSÉ SALVADOR MARTÍNEZ SÁNCHEZ</i>	<i>UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO UNIDAD GÓMEZ PALACIO</i>
<i>BIOLOGO JUAN CARLOS HERRERA SALAZAR</i>	<i>UNIVERSIDAD JUAREZ DEL EDO. DE DURANGO</i>
<i>LIC. LUIS ARTURO DÁVILA DE LEÓN PRESIDENTE</i>	<i>UNIVERSIDAD LA SALLE LAGUNA</i>
<i>MTRA. GUADALUPE ROSALBA MORALES MEZA</i>	<i>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE DURANGO</i>
<i>PROFR. JUAN HERIBERTO OLIVA UNZUETA</i>	<i>UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL</i>
<i>ING. RICARDO SERRATO ROJAS</i>	<i>UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CUENCAME</i>
<i>DR. JOSÉ DIMAS LÓPEZ MARTÍNEZ</i>	<i>UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE GOMEZ PALACIO</i>
<i>ING. INDALECIO MEDINA HERNÁNDEZ</i>	<i>UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE LA REGIÓN LAGUNA</i>
<i>ING. IRIS MÁRQUEZ SÁNCHEZ</i>	<i>UNIVERSIDAD TEC MILENIO</i>
<i>DR. ALFREDO VILLALOBOS JAUREGUÍ</i>	<i>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA LAGUNA</i>
<i>ING. RAÚL MARTÍNEZ HERNÁNDEZ</i>	<i>UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE TORREÓN</i>

□ □ □



# REAL ACADEMIA DE DOCTORES

## Carácter y finalidades de la Academia

La Real Academia de Doctores, con sede en Barcelona, es una corporación de derecho público de carácter científico, técnico y artístico, que tiene por objeto la investigación, el estudio, el fomento y la extensión del conocimiento en su sentido más amplio.

La Real Academia de Doctores nació el año 1914 como Agrupación de Doctores Matriculados de Cataluña, redenominada más tarde Academia de Doctores de Cataluña y Baleares, regulada como Academia de Cataluña por Decreto 90/1989, de 13 de marzo, y vio revalidado el título de Real el 2 de octubre de 1989. Su denominación es indistintamente Reial Acadèmia de Doctors, Real Academia de Doctores y Royal Academy of Doctors.

La Academia tiene la consideración de órgano asesor de la Generalitat de Cataluña, a los efectos de la Ley de Patrimonio Histórico Español y a los de las materias propias de los organismos públicos de Cataluña, y de las administraciones públicas, en general, desde el ámbito local hasta el de la Unión Europea, de acuerdo con la legislación que en cada caso sea aplicable.

Las actividades de la Academia son principalmente:

- Promover y propagar los avances de las letras, las ciencias, la salud, las artes y las técnicas en sus diversas manifestaciones sociales.
- Mantener la vinculación de los académicos con la Universidad y servir de nexo entre los doctores de todo el mundo y, de manera especial, de España y de la Unión Europea, fomentando el intercambio cultural.
- Velar por los derechos, la dignidad, el prestigio profesional y empresarial y otras prerrogativas del título de doctor, procurar las mejoras morales y materiales inherentes, dar apoyo a todos los que aspiren a conseguirlo y evitar la intrusión y el uso indebido de los distintivos doctorales.
- Fomentar la colaboración científica y la asistencia interprofesionales de los académicos y la investigación interdisciplinaria.

- Servir la causa de la paz, mediante el estrechamiento de las relaciones de cooperación entre todas las academias científicas del mundo.
- Ejercer las funciones consultivas, representativas y electorales reconocidas por las leyes.
- Asesorar y emitir informes en los organismos oficiales, entidades públicas, corporaciones, empresas y entidades, en materias propias de su especialidad.
- Avalar aquellas investigaciones científicas que por su importancia lo merezcan.
- Asesorar a los medios de comunicación sobre la veracidad de las informaciones científicas y cualquier otro tipo de publicidad que pudiera resultar engañoso.

## Composición y organización

La Academia se compone de Académicos de Número, Académicos Eméritos, Académicos Correspondientes, Académicos de Honor y Académicos Supernumerarios.

Los Académicos de Número son escogidos de entre los doctores de la Unión Europea de reconocido prestigio que estén dispuestos a contribuir desinteresadamente al progreso de la humanidad, al avance del pensamiento de la razón y a la calidad de la ciencia, de la filosofía, de la técnica o del arte.

El título de Académico Correspondiente podrá concederlo la Academia a los doctores pertenecientes a países de la Unión Europea o del resto del mundo con el fin de asociarlos de forma flexible a sus trabajos sobre la base de sus méritos científicos, técnicos o artísticos.

Podrán ser nombrados Académicos de Honor las personalidades de cualquier nacionalidad que hayan prestado servicios relevantes a la Academia o hayan conseguido un destacado prestigio público.

Los Académicos Eméritos y Académicos Correspondientes procederán de la clase de los Académicos de Número cuando se den las circunstancias fijadas en los Estatutos.

## Régimen de la Academia

La Academia está regida por una Junta de Gobierno, integrada por el presidente, dos vicepresidentes, el secretario general, el vice-secretario, el editor, el tesorero y los presidentes de las secciones.

La Academia se constituye en cinco secciones en razón de los títulos doctorales, de las líneas de investigación o del ámbito de actividad de los académicos: Sección Primera, Ciencias Sociales; Sección Segunda, Ciencias de la Salud; Sección Tercera, Ciencias Humanas; Sección Cuarta, Ciencias Experimentales; Sección Quinta, Ciencias Tecnológicas.

## Actividades

La Academia se encuentra facultada para:

- La organización de actividades científicas destinadas al estudio o a la difusión de las disciplinas que constituyen su objetivo, en la forma que acuerde la Junta de Gobierno, previo informe de la sección o secciones correspondientes.
- Promover y fomentar la investigación mediante la asignación selectiva de premios, recompensas u otros estímulos que impulsen la labor científica, de acuerdo con las condiciones determinadas con esta finalidad por la Academia.
- La Academia establecerá y sostendrá relaciones culturales con otras corporaciones situadas en la Unión Europea o fuera de ella, ya sea directamente o por medio de sus académicos.

[www.radd.eu](http://www.radd.eu)





## COMITÉ DE HONOR

### Por la Universidad La Salle Laguna, CIESLAG y Universidad Autónoma de Coahuila

- Aguilar Sánchez, Silvia Julieta; Directora Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila.
- Alba Villalobos, José Gabriel; Presidente de la Junta de Consejo Directivo de la Universidad La Salle Laguna.
- Campillo Carrete, José Miguel; Alcalde del Municipio de Gómez Palacio, Durango.
- Dávila De León, Luis Arturo; Rector de la Universidad La Salle Laguna y Presidente de la Comunidad de Instituciones de Educación Superior de La Laguna (CIESLAG).
- Flores Dávila, Blas José; Rector de la Universidad Autónoma de Coahuila.
- Herrera Caldera, Jorge; Gobernador del Estado de Durango.
- Medina Bocanegra, Lorena Argentina, Coordinadora de la Unidad Torreón. Universidad Autónoma de Coahuila.
- Moreira Valdez, Rubén; Gobernador del Estado de Coahuila.
- Riquelme Solís, Miguel Ángel; Alcalde del Municipio de Torreón, Coahuila.
- Valdez García, Miguel Ángel; Rector de la Universidad La Salle Chihuahua y Presidente de la Red de Universidades La Salle de México.

### Por la Real Academia de Doctores

- Gil Aluja, Jaume; Presidente de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

## COMITÉ DE HONOR

- Planell Estany, Josep Anton; Rector de la Universitat Oberta de Catalunya.
- Ramírez Sarrió, Dídac; Rector de la Universidad de Barcelona.
- Rocafort Nicolau, Alfredo; Presidente de la Real Academia de Doctores.
- Vicent Safont, Lluis ; Rector de La Salle Open University.

□ □ □

## COMITÉ CIENTÍFICO

**Por la Universidad La Salle Laguna, CIESLAG y Universidad Autónoma de Coahuila**

- Armenteros Acosta, María del Carmen; Investigadora en Gestión de la Innovación y Desarrollo Regional. Catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Dra. en Ciencias Económicas.
- Caballero Santillana, Jorge Luis; Catedrático Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Dr. en Educación Internacional.
- Calleros Rincón, María de Jesús; Catedrático Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila Dra. en Administración.
- Canibe Cruz, Francisco; Investigador en Competitividad e internacionalización de las empresas. Catedrático Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Dr. en Administración y Alta Dirección.
- Contreras Martínez, Juan Gabriel; Catedrático Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Dr. en Ciencias de la Tierra.
- Espín Andrade, Rafael; Investigador en Lógica Difusa Compensatoria. Aplicaciones empresariales. Universidad de Occidente. Nivel 1 del Sistema Nacional de Investigadores de México. Dr. en Ciencias Técnicas.
- Espinoza Arellano, José de Jesús; Investigador en Economía y desarrollo regional. Catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Nivel 1 en el Sistema Nacional de Investigadores de México. Dr. en Economía Agrícola.
- García Licea, Gabriela; Catedrático Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Dra. en Educación.

- Guerrero Ramos, Liliana Angélica; Investigadora en Gestión de Capital Humano, del conocimiento y Cultura Organizacional. Catedrático Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Dra. en Ciencias de la Información.
- Gutiérrez Castillo, Orlando Walfrido; Investigador en el Grupo Redes de valor y Desarrollo regional. Catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila, Dr. en Ciencias Económicas.
- López Chavarría, Sandra; Directora del Centro de Investigación en Gestión de la Innovación para el Desarrollo Empresarial y Regional (CIGIDER). Candidato del Sistema Nacional de Investigadores en México. Dra. en Administración y Alta Dirección.
- Luévanos Rojas, Arnulfo; Investigador en Modelos matemáticos aplicados a la Economía. Catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Nivel 1 del Sistema Nacional de Investigadores de México. Dr. en Ingeniería.
- Medina Elizondo, Manuel; Coordinador de Investigación y Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Líder del Grupo de Investigación «Gestión Estratégica de las Organizaciones». Dr. en Ciencias de la Administración.
- Molina Morejón, Víctor Manuel; Investigador en Modelo de negocios innovadores. Catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Nivel I del Sistema Nacional de Investigadores de México. Dr. en Ciencias Técnicas.
- Núñez Pérez, Jorge; Catedrático Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. Dr. en Contabilidad.
- Tuda Rivas, Roberto; Catedrático Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila. PhD, Philosophy.

## Por la Real Academia de Doctores

- Amat Salas, O; Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad Pompeu Fabra.
- Añoveros Trias de Bes, Xabier; Editor de la Real Academia de Doctores, Doctor en Derecho.
- Barquero Cabrero, José Daniel; Secretario General de la Real Academia de Doctores; Doctor en Ciencias Humanas y Jurídicas y Doctor en Ciencias Jurídicas y Económicas.
- Calvo Torras, M. de los Ángeles; Presidenta de la Sección de Ciencias de la Salud de la Real Academia de Doctores. Doctora en Veterinaria y Doctora en Farmacia.
- Cammany Dorr, Rosmarie; Adjunta a la Presidencia de la Real Academia de Doctores, Doctora en Sociología de la Salud.
- García Castellví Antonio, Director del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Barcelona, Doctor en Economía Financiera y Contabilidad.
- Gil Lafuente, Ana María; Vice-Presidenta de la Real Academia de Doctores, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales.
- Gil Ribas, Josep; Presidente de la Sección de Ciencias Humanas de la Real Academia de Doctores, Doctor en Teología.
- Gironella Coll, Joaquim; Adjunto a la Presidencia de la Real Academia de Doctores, Doctor en Medicina y Cirugía.
- Heredia García, Carlos Dante; Adjunto a la Presidencia de la Real Academia de Doctores, Doctor en Medicina y Cirugía.
- Jou Mirabent, David; Presidente de la Sección de Ciencias Experimentales de la Real Academia de Doctores, Doctor en Ciencias Físicas.
- Llort Brull, Josep; Vice-Presidente de la Real Academia de Doctores, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho.
- Oñate Ibáñez de Navarra, Eugenio; Presidente de la Sección de Ciencias Tecnológicas de la Real Academia de Doctores, Doctor Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos.

- Pintó Ruiz, Josep Joan; Presidente de la Sección de Ciencias Sociales de la Real Academia de Doctores, Doctor en Derecho.
- Pont Clemente, Joan- Francesc; Editor de la Revista RAD Tribuna Plural, Catedrático en Derecho Financiero y Tributario.
- Rocafort Nicolau, Alfredo; Presidente de la Real Academia de Doctores, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y Doctor en Derecho.
- Salido Banús, José Luis; Adjunto a la Presidencia de la Real Academia de Doctores, Doctor en Derecho.
- Tierno Pérez-Relaño, Enrique; Doctor en Física Nuclear.

□ □ □

## COMITÉ ORGANIZADOR

**Por la Universidad La Salle Laguna, CIESLAG y Universidad Autónoma de Coahuila**

- Armenteros Acosta, María del Carmen; Catedrático Investigador. Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila.
- Bustamante González, Ricardo de Jesús; Docente del área de Informática del Instituto Tecnológico Superior de Lerdo.
- Caballero Torres, Juan Francisco; Coordinador Administrativo del Posgrado. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón.
- Canel Winder, Irma Leticia; Coordinadora de Investigación en la Universidad La Salle Laguna
- Dávila De León, Luis Arturo; Rector de la Universidad La Salle Laguna y Presidente de CIESLAG.
- Del Río Ramirez, Berenice; Asuntos Académicos del Posgrado. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón.
- García Canales, Edith; Asistente del área de Posgrado. Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón.
- Guerrero Ramos, Liliana Angélica. Investigadora en Gestión de capital humano, del conocimiento y Cultura Organizacional. Catedrático asignado a la organización del Congreso por la Universidad Autónoma de Coahuila.
- Ibarra Rodríguez, Paola Ludivina; Asistente de Rectoría en la Universidad La Salle Laguna
- Jaramillo Rosales, Martín; Secretario Administrativo. Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila.

- Landeros Araujo, Carlos Gerardo; Director General del Instituto Tecnológico Superior de Lerdo y Tesorero de CIESLAG.
- López Chavarría, Sandra; Directora del Centro de Investigación en Gestión de la Innovación para el Desarrollo Empresarial y Regional (CIGIDER). Universidad Autónoma de Coahuila.
- Martínez Cabrera, Homero; Contador. Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila.
- Medina Elizondo, Manuel; Coordinador de Investigación y Posgrado. Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila.
- Molina Morejón, Víctor Manuel; Catedrático Investigador. Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila.
- Parres Frausto, Armando; Coordinador del Aula Virtual. Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, Universidad Autónoma de Coahuila.
- Quistian Contreras, Jesús Joaquín; Director del Instituto Tecnológico Superior de San Pedro, Coahuila y Secretario de CIESLAG.
- Ramos Cano, Álvaro; Coordinación de Investigación en la Universidad La Salle Laguna.
- Sánchez López, Israel; Coordinación de Investigación en la Universidad La Salle Laguna.

### **Por la Real Academia de Doctores**

- Añoveros Trias de Bes, Xabier; Profesor Titular de Derecho Mercantil de la Universidad de Barcelona.
- Aznar Alarcón, Pedro; Profesor Titular de Economía de ESADE Business School.
- Barquero Cabrero, José Daniel; Director General de ESERP Business School.

- Gay de Liébana Saludas, José María; Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Barcelona.
- Gironella Coll, Joaquim; Co-Director médico de Laser Medical Rent.
- González Santoyo, Federico; Profesor e Investigador Titular de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas en Morelia, México.
- Martí Pidelaserra, Jordi; Profesor Titular de Economía Financiera y Contabilidad y Sub-Director del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Barcelona.
- Rocafort Nicolau, Alfredo; Catedrático de Economía Financiera y Contabilidad de la Universidad de Barcelona.

□ □ □



**CONFERENCIA INAUGURAL  
DEL  
CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
INVESTIGACIÓN INNOVACIÓN  
Y DESARROLLO REGIONAL**

**14 de Octubre de 2015**





## LECCIONES DE LA CRISIS FINANCIERA PARA LA POLÍTICA ECONÓMICA: AUSTERIDAD, CRECIMIENTO Y RETOS DE FUTURO

*Dr. P Aznar Alarcón*

*Dr. J. M. Gay de Liebana Saludas*

*Dr. A. Rocafort Nicolau*

ESADE BUSINESS AND LAW SCHOOL, ACADÉMICO NUMERARIO

DE LA REAL ACADEMIA DE DOCTORES

UNIVERSIDAD DE BARCELONA, ACADÉMICO NUMERARIO

DE LA REAL ACADEMIA DE DOCTORES

UNIVERSIDAD DE BARCELONA, PRESIDENTE DE

LA REAL ACADEMIA DE DOCTORES

[juanpedro.aznar@esade.edu](mailto:juanpedro.aznar@esade.edu) / [jmgay@ub.edu](mailto:jmgay@ub.edu) / [aroafort@ub.edu](mailto:aroafort@ub.edu)

### Abstract

This work presents an analysis of the different economic policy options applied as a response to the 2008 financial crisis, considering also their effects, in the United States and in the Euro zone. In Europe, the global financial crisis was followed by a sovereign debt crisis, with some states in a real risk of default; moreover the existence of the Euro as we know it. The paper discusses the advantages and disadvantages of the non conventional monetary policy, the Quantitative Easing. The work includes some recommendations about future criteria that should be used in defining future economic policies. Europe, with its Welfare State, must to face important challenges, it needs to reform its economy in order to make it more competitive, without giving up its principles. Also the European project needs to recover its leadership.

KEYKEYWORDS: financialcrisis, nonconventionalmonetarypolicy, sovereigndebtcrisis, austerity, economic growth.

□ □ □

## RESUMEN

En el presente trabajo se realiza un análisis de las diferentes políticas económicas aplicadas como respuesta a la crisis financiera global de 2008, así como sus efectos, para los Estados Unidos y para la zona euro. En Europa la crisis financiera global ha venido acompañada de una segunda crisis de deuda soberana, que ha puesto en riesgo la capacidad de algunos estados para hacer frente a sus compromisos financieros, pero también la propia existencia del Euro. Se discuten las ventajas e inconvenientes de las políticas monetarias no convencionales. El trabajo presenta también algunas conclusiones con respecto a los criterios que deben orientar las decisiones de política económica en el futuro. Europa, con un importante Estado del Bienestar, se enfrenta a la necesidad de reformar su economía para hacerla más competitiva, pero sin renunciar a sus principios. Además, la construcción europea debe recuperar parte del liderazgo perdido en los últimos años.

**PALABRAS CLAVE:** Crisis financiera, política monetaria no convencional, crisis de deuda soberana, austeridad, crecimiento económico.

□ □ □

Tras la segunda Guerra Mundial, que dejó una Europa destruida y con la necesidad de renacer de sus cenizas, como si del Ave Fénix se tratara se inició un largo período de prosperidad y crecimiento económico para la mayor parte de países europeos con claros efectos en términos de prosperidad económica y mejora de la calidad de vida de millones de ciudadanos, un dato que permite ilustrar este fenómeno es que en el período 1950-1973 el PIB per cápita en Europa creció a una tasa anual media de 3,79%, mientras que la tasa de crecimiento de Estados Unidos era de un 2,4%. Existen diversas claves que explican ese proceso de crecimiento económico casi ininterrumpido pero quizás una de las más importantes es la propia configuración de un espacio económico, social y político sin precedentes como es la Unión Europea.

Sin embargo, la crisis financiera del 2008, cuyo origen se encuentra en una clara burbuja de precios inmobiliarios en Estados Unidos acompañada de una enorme fragilidad de un sistema financiero con un nivel de endeudamiento sin precedentes, acabó contagiándose a una Europa en la que la crisis ha sido más severa con importantes repercusiones en términos de aumento de la desigualdad, reducción de las prestaciones del Estado del Bienestar que era uno de los elementos diferenciales de Europa, enorme dependencia exterior para la financiación de algunas economías europeas y una clara falta de liderazgo político para superar los importantes retos a los que Europa se encuentra.

El objetivo de esta conferencia inaugural es, en primer lugar, arrojar luz sobre los factores que explican la doble crisis económica vivida en Europa, una primera fase de contagio desde Estados Unidos, y una segunda fase de crisis de

deuda soberana que en algunos aspectos podría recordarnos a la crisis Tequila que vivió México en el período 1994 y 1995. En segundo lugar, un análisis de las políticas económicas aplicadas por la Unión Europea y a nivel nacional, deteniéndonos en los efectos que éstas han tenido para, finalmente y a modo de conclusión, resaltar cuáles son las lecciones principales y qué podemos aprender para evitar que crisis como la vivida se reproduzcan en el futuro con los importantes costes que conllevan para más de una generación.

### **La Unión Europea y la zona euro, ¿experimento fallido?**

Sin lugar a dudas una de las claves de la prosperidad de Europa en la segunda mitad del siglo XX tiene que ver con la creación de una unión económica, política y social sin precedentes: la Unión Europea. La muestra más clara de su éxito es que en sus inicios eran 6 los países integrantes de la misma, siendo hoy en día una agrupación de 28 estados miembros, con varios candidatos esperando entrar y con un conjunto de países dentro de la misma que incluso han renunciado a su soberanía monetaria a favor de una moneda común: el euro.

Es necesario recalcar que un proyecto de esta envergadura es imposible sin un claro liderazgo político como el que ejercieron los fundadores de la Unión. Sin ánimo de exhaustividad histórica valdría la pena resaltar algunos hitos en la creación de la Unión. La génesis de la Unión Europea podría situarse, tras varios intentos de aproximación por parte de los padres fundadores, en la firma del Tratado de Roma en 1957. En este Tratado se firman dos acuerdos siendo el más relevante la creación de la Comunidad Económica Europa (CEE). Los países firmantes de la misma fueron Francia, Italia, la República Federal Alemana, Países Bajos, Bélgica y Luxemburgo.

En esencia, se trataba de la creación de un espacio económico sin fronteras. Dos ideas subyacen a la creación de este mercado único. La primera es favorecer las relaciones comerciales entre países, de igual forma que el acuerdo NAFTA favorece el comercio entre Estados Unidos y México, con la finalidad de generar crecimiento económico pero también de obtener ganancias en eficiencia fruto de la especialización productiva de cada país en aquellas industrias en las que mostrasen una ventaja competitiva. Además la ampliación de mercados permitía un mayor aprovechamiento de las economías escala, de forma que la ventaja que tenían muchas empresas en Estados Unidos por atender a un mayor mercado quedase diluida ante grandes empresas europeas que ahora podían atender a un mercado similar.

Debe destacarse que también existía una clara motivación política posiblemente incluso más importante que la anterior. Europa había sido, desgraciadamente, la cuna de dos guerras mundiales. El hecho de ligar el desarrollo económico de los países entre sí reduce necesariamente las opciones de conflicto pues ambas partes tienen intereses comunes.

El éxito inicial del mercado común fue tan claro que el período transitorio para eliminar aranceles se acortó y ya en 1968 los países firmantes podían comerciar entre sí sin trabas al comercio entre ellos. Sin embargo, el hecho diferencial con respecto a otros acuerdos de eliminación de aranceles es, en el caso de Europa, la creación de instituciones comunes como la Comisión Europea, el Consejo, el Parlamento Europeo o incluso un Tribunal Europeo de Justicia. En la Comunidad Económica Europea se aplicaban políticas comunes, algo sin precedentes, entre las que destacaba por su importancia en el presupuesto comunitario la política agrícola común (PAC) diseñada para garantizar la oferta alimentaria en la Unión y proteger las rentas de los agricultores. El conjunto de aspectos en los que la Comunidad Económica Europea trataba de actuar de forma conjunta se ha ido ampliando, con diferente intensidad en función del momento, a otros aspectos como son, entre otros: política energética, política medioambiental, política industrial o política educativa.

Entre 1973 y 1986, a pesar de tratarse de una época de serias dificultades económicas en un contexto de crisis del petróleo con fuertes incrementos del desempleo, caídas de la producción y una inflación que parecía incontrolable, seis estados más se incorporan, en distintos momentos a la Comunidad Económica Europea. Estos estados son: Reino Unido, Dinamarca e Irlanda (1973), Grecia (1981), y finalmente, España y Portugal (1986). Al mismo tiempo que se producía esta expansión en términos de número de países también eran numerosas las voces que se alzaban a favor de una mayor unión. En Europa ha existido siempre un vivo debate entre aquellos que la entienden como una Europa de estados fuertes en los que la Unión es un simple espacio de colaboración, postura habitualmente atribuida a Reino Unido, y aquellos que entienden que Europa debe ser algo más, una entidad supranacional con capacidad para actuar y responsabilidad en la toma de decisiones que afectan a la vida de sus ciudadanos, postura defendida en distintos momentos por gobiernos claramente europeístas como Francia o Alemania.

De nuevo en la historia de la Unión Europea se manifiesta la importancia del liderazgo político en la figura del político francés Jacques Delors, que fue elegido presidente de la Comisión Europea en 1985 y uno de los impulsores del

Acta Única Europea en 1986. El Acta Única Europea supuso una revisión de los Tratados de la Unión, uno de los objetivos más claros era la configuración de un verdadero mercado interior, en el que no sólo las mercancías pudieran circular sino también los factores productivos. La idea de una Europa que favoreciese la movilidad de los trabajadores y la movilidad del capital suponía una mayor interrelación entre los estados miembros y, de nuevo, podía justificarse desde una óptica económica de una mayor eficiencia. Uno de los aspectos fundamentales que recogía el Acta Única Europea era una modificación en el proceso de toma de decisiones en el seno de las instituciones europeas. Hasta 1985 la toma de decisiones se basaba de forma excesiva en las decisiones que tomaban los jefes de estado de los estados miembros en el Consejo, lo que implicaba que actitudes más pendientes de los intereses nacionales que de los intereses globales retrasasen la toma de decisiones o desfigurasen la decisión final en un conjunto de medidas con una menor efectividad.

Un significativo avance en la construcción europea se produjo con la firma en la ciudad holandesa de Maastrich del conocido como Tratado de la Unión Europea (1992). Este tratado supone un firme paso adelante en la construcción de una Europa con una mayor unión política, y supone de hecho el embrión de la constitución de una unión monetaria. El Tratado de la Unión Europea, TUE en adelante, rediseña la arquitectura institucional de la Unión de forma que la Unión Europea, nombre que sustituye al de Comunidad Económica Europea, se articula en base a tres ejes.

El primer eje es el de los Tratados, instituciones de la Unión y proceso de toma de decisiones. El proceso de toma decisiones, un siempre complejo proceso legislativo, se reconfigura aumentando el peso en esta decisión tanto de la Comisión Europea, un órgano formado por comisarios con un área de especialización como pueden ser Industria, Educación, Competencia, Energía o Agricultura, y un mayor papel del Parlamento Europeo, el único órgano de la Unión en el que sus miembros son directamente elegidos por los ciudadanos. El mayor protagonismo del Parlamento es una forma de corregir el conocido como déficit democrático de Europa; una crítica a los organismos europeos en el que la toma de decisiones se alejaba de los representantes elegidos directamente por los ciudadanos para recaer en organismos técnicos y jefes de estado. No debe olvidarse que la Unión Europea tiene capacidad para legislar y que dicha legislación debe ser aplicada, de forma obligatoria por los estados miembros, a través de las directivas de la Unión en materias de ámbitos muy diversos. La capacidad de la Unión Europea para legislar por encima de los parlamentos nacionales supone la máxima expresión de la

supranacionalidad de la Unión Europea y la apuesta por una unión que sea verdaderamente política.

El segundo eje es la Política Exterior y de Seguridad Común. La creación de una Política Exterior implica la voluntad de la Unión Europea de hacerse escuchar en los foros internacionales y en los grandes problemas que afectan de forma global como una única voz. Si bien, es uno de los aspectos dónde lo que se ha conseguido dista más de lo que se deseaba. La reciente crisis de los inmigrantes y demandantes de asilo de Siria, la falta de una reacción única en el momento de la invasión de Irak, la reacción europea en la crisis de ex Yugoslavia y la crisis de los Balcanes o las diferencias en cuanto a la aproximación a Cuba son sólo algunos ejemplos de la falta de dicha voz única.

El tercer eje es el de Justicia y Asuntos de Interior. En Europa el Acuerdo de Schengen, aprobado en 1985 pero en vigor diez años después, permite la libre circulación de ciudadanos de la Unión lo que implica necesariamente una mayor coordinación en términos de seguridad interior. Este tercer pilar de actuación incluye aspectos de tanta trascendencia como la coordinación en la lucha contra el terrorismo, el narcotráfico o la cooperación judicial.

Sin embargo, desde una perspectiva de análisis no sólo económico sino también de profundo cambio social y político, el TUE prevé la creación de una moneda única, el euro, definiendo el mecanismo de creación de la misma así como los criterios necesarios para que un estado miembro pudiera solicitar formar parte de la misma.

Quizás sea la propia constitución del euro uno de los causantes de parte de los problemas económicos que son actualmente un reto para Europa. El euro se creó más fruto de una voluntad política de avanzar que de una reflexión seria y serena sobre las condiciones necesarias para establecer una moneda única. Y no porque la ciencia económica no arrojase luz sobre este asunto. Robert Alexander Mundell, economista canadiense pero afincado en Estados Unidos recibió el premio Nobel de Economía en 1999 por sus trabajos con respecto a la teoría de las áreas monetarias óptimas. En sus trabajos Mundell defendía que la existencia de una moneda única podía aportar claros beneficios, entre ellos estabilidad de precios, reducción de la incertidumbre o unos menores costes de transacción para las relaciones económicas y financieras pero siempre que se dieran una serie de condiciones indispensables. Entre ellas que los países que formasen dicha unión monetaria mostrasen una elevada integración de flujos

económicos y financieros, pero un alto grado de movilidad de factores productivos que permitiesen que un choque asimétrico, es decir un fenómeno económico adverso que afectase a un miembro pero no a otro, pudiera resolverse en parte gracias a esta movilidad. Esto es así, porque la creación de una moneda única supone la renuncia expresa a la soberanía monetaria y a la capacidad de ejercer políticas monetarias.

Las situaciones en las que diferentes países de la Unión Europea han necesitado la aplicación de políticas monetarias diferenciadas son numerosos. En el caso de la economía española tras una fuerte expansión económica iniciada en 1995 y tras varios años de fuerte crecimiento parecía claro, en un momento en el que el crédito bancario crecía a ritmos de dos dígitos y se dirigía de forma preferente a un solo sector, el inmobiliario, que una subida del tipo interés podía, cuanto menos, reducir el ritmo de crecimiento de la deuda. Sin embargo, en ese mismo momento las necesidades económicas del motor de Europa, Alemania, eran otras y tras la caída del muro de Berlín una subida del tipo de interés que afectase al valor del euro encareciéndolo podía poner en peligro el ritmo al que avanzaban las exportaciones alemanas al resto del mundo. ¿Qué hacer cuando países de la Unión Monetaria tienen intereses distintos? Esta pregunta aún no ha sido respondida.

Son numerosos los economistas que critican los conocidos como criterios de convergencia. Se trata de un conjunto de requisitos para el ingreso en la zona euro que se exigían a los países solicitantes.

Los criterios de convergencia se exponen en el artículo 121, apartado 1, del Tratado constitutivo de la Comunidad Europea (TCE): estabilidad de precios, situación de las finanzas públicas, tipo de cambio y tipos de interés a largo plazo.

En relación con la **estabilidad de precios** el Tratado establece que “*el logro de un alto grado de estabilidad de precios [...] deberá quedar de manifiesto a través de una tasa de inflación que esté próxima a la de, como máximo, los tres Estados miembros más eficaces en cuanto a la estabilidad de precios*”. Concretamente, la tasa de inflación de un Estado miembro solicitante, observada durante un período de un año antes del ingreso, no debe rebasar en más de 1,5 puntos porcentuales la de los tres Estados miembros con mejor comportamiento en materia de estabilidad de precios.

El segundo criterio hace referencia a la **situación de las finanzas públicas**. En cuanto a este criterio el Tratado dice *"las finanzas públicas deberán encontrarse en una situación sostenible, lo que quedará demostrado en caso de haberse conseguido una situación del presupuesto sin un déficit público excesivo ..."*. La Comisión Europa que tiene la obligación de elaborar una recomendación anual dirigida al Consejo de Ministros de Finanzas, examina si se ha respetado la disciplina presupuestaria basándose en dos valores de referencia:

*El déficit público anual.* El déficit público con respecto al producto interior bruto (PIB) no debe rebasar el límite del 3 % al final del ejercicio presupuestario anterior. Si ello no es así, dicho porcentaje debe haber disminuido de forma sustancial y constante, y aproximarse al 3 %, según establece el artículo 104, apartado 2. O bien, haber sobrepasado de forma excepcional y temporal dicho valor de referencia del 3 % y mantenerse cercano a dicho límite.

*La deuda pública.* La deuda pública bruta como porcentaje del PIB no debe rebasar el 60 % al final del ejercicio presupuestario anterior. Si esta condición no se cumple, dicha proporción debe haber disminuido suficientemente y acercarse a un ritmo satisfactorio al 60 %, conforme establece el artículo 104, apartado 2.

El tercer criterio se refiere al **tipo de cambio**. El tipo de cambio debe haber sido capaz de mantener una estabilidad con respecto al resto de monedas europeas como forma de demostrar la capacidad para renunciar al mismo como mecanismo unilateral de política económica. El Tratado exige *"el respeto, durante dos años como mínimo, sin que se haya producido devaluación frente a la moneda de ningún otro Estado miembro, de los márgenes normales de fluctuación que establece el mecanismo de tipos de cambio del sistema monetario europeo"*. La Unión Europea diseñó un mecanismo de estabilidad de tipos de cambio conocido como Sistema Monetario Europeo. En este mecanismo los estados debían conseguir que el tipo de cambio con respecto al resto de monedas se mantuviese dentro de unas franjas de oscilación previamente definidas. El Estado miembro debe haber participado en el mecanismo de tipos de cambio del sistema monetario europeo sin interrupción durante los dos años anteriores al examen de su situación, sin haber sufrido tensiones graves. Además se exige que el Estado miembro no debe haber devaluado por iniciativa propia su moneda.

El último criterio de convergencia se establece en relación a los **tipos de interés a largo plazo**. El Tratado determina que *"el carácter duradero de la*

*convergencia conseguida por el Estado miembro [...] deberá verse reflejado en los niveles de tipos de interés a largo plazo".* Este criterio se concreta en la exigencia de que el tipo de interés nominal medio a largo plazo del Estado miembro no debe rebasar en más de dos puntos porcentuales el de los tres Estados miembros con mejor comportamiento en materia de estabilidad de precios.

Una de las cuestiones que suscitan debate tanto entre la comunidad científica como en la comunidad política es la idoneidad de estos criterios de convergencia. Se trata de criterios de convergencia nominales, que no tienen en cuenta otras variables más relacionadas con la economía real. ¿Hasta qué punto el cumplimiento de los criterios definidos en el Tratado de la Unión Europea permite afrontar con éxito choques asimétricos? La experiencia reciente, en especial la crisis de deuda soberana que ha disparado el tipo de interés al que se han de financiar algunos estados miembros, la disparidad de las tasas de paro o de crecimiento económico parecen indicar de una forma clara que la arquitectura de diseño de la Unión Europea, y en especial de la eurozona, no está definida de forma óptima.

La Unión Europa se vio inmersa en un doble proceso, por una parte la creación de una moneda única con importantes repercusiones, entre las que merece destacarse la renuncia definitiva a la política monetaria, tanto de fijación de tipos de interés como de tipos de cambio, por parte de los estados miembros. Por otra parte, la última década del siglo XX supuso un extraordinario cambio en la propia configuración de la Unión con la ampliación de la misma incluyendo a los países de Europa del Este.

Para los países de Europa del Este, con economías estancadas en un bajo crecimiento económico tras el fallido experimento de la economía soviética, que eliminaba los incentivos para una economía eficiente, Europa suponía la esperanza de un mejor futuro. La caída del muro de Berlín supuso un cambio sin precedentes en el sistema económico imperante en Europa del Este. La mayoría de países sufrieron un grave deterioro económico en los años posteriores a la desintegración del sistema de la antigua Unión Soviética. Entre el año 1995 y el año 2000 la economía mundial creció a una tasa del 3%, Latinoamérica a esta misma tasa, los países del G7 a un ritmo del 3,1% y los países de Europa del Este a una tasa de sólo el 2,1%, mostrando un diferencial negativo.

La experiencia previa de España y Portugal, en la que la entrada en la Comunidad Económica Europea había supuesto una modernización de sus infraestructuras gracias a los fondos europeos, una mejora de la competitividad y

una modernización de sus estructuras económicas al verse forzadas a adoptar la legislación europea y verse sometidas a una mayor presión competitiva, era un espejo en el que los países del este podían intuir su futuro. Para Alemania, en especial por motivos de cercanía geográfica y a tenor de tratarse de una población bien formada y con bajos salarios, Europa del Este suponía una extraordinaria oportunidad para deslocalizar parte de su producción ganando competitividad. Con datos del año 2003 el coste de la mano de obra en la industria manufacturera se situaba en 29,9 dólares por hora en Alemania, 15,0 en España y tan sólo 5,4 dólares por hora en Polonia, uno de los países más beneficiados por la inversión directa extranjera protagonizada por empresas alemanas en Europa del Este. En los años 1995 y 1996, de la inversión directa extranjera realizada en el mundo, sin contar la dirigida a los países desarrollados, el 13% del total se realizó en Europa del Este.

Tras la incorporación en 1995 de Austria, Finlandia y Suecia, el 1 de mayo de 2004 se produce la primera incorporación de un numeroso grupo de países de Europa del Este de forma que se adhieren al club europeo la República Checa, Eslovaquia, Chipre, Eslovenia, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta y Polonia. Algunos países no podían incorporarse porque previamente necesitaban realizar un esfuerzo para modernizar sus legislaciones, sobretodo en el ámbito del derecho mercantil, y por la necesidad de modernizar sus economías y prepararlas para el aumento de la competencia que supone la participación en el mercado único. Así, países como Bulgaria o Rumanía, se incorporaron más tarde, en 2007. Finalmente, el último miembro en incorporarse ha sido Croacia en 2013.

El proceso de construcción de Europa no acaba con la incorporación de Croacia. Hay países que han solicitado formalmente ser miembros de la Unión y que se encuentran todavía en diversos puntos del proceso, entre estos podemos citar a Turquía, Macedonia, Montenegro, Serbia y Albania. No obstante, la ampliación de Europa hacia el Este ha supuesto la necesidad de replantearse cuáles deben ser las estructuras y los límites de la Unión. En una unión de 28 países dónde la iniciativa legislativa y de acción política todavía es demasiado dependiente de la voluntad de los jefes de estado y gobierno, es muy difícil llegar a acuerdos, y sobretodo que las negociaciones sean rápidas. Con 28 países existen demasiados intereses individuales y la Unión Europea parece haber sufrido una cierta paralización y posiblemente una pérdida de peso en el panorama internacional. Son países como Alemania, Reino Unido o en menor medida Francia, los que ejercen una cierta influencia en el tablero

que hoy en día supone la geopolítica mundial, pero no se percibe la importancia de la Unión Europea como una institución única.

De los 28 países que forman la Unión Europea no todos han decidido renunciar a sus monedas nacionales. Dinamarca y Reino Unido son dos ejemplos de miembros de la Unión Europa, ya desde los años 70, pero que por diferentes motivos no han renunciado a sus monedas nacionales. En el caso del Reino Unido se está replanteando su estatus como miembro de la Unión Europea a través de un referéndum de resultado incierto; de hecho, es una promesa electoral de su primer ministro, el conservador David Cameron. Otros países no pertenecen al euro porque sus economías todavía están lejos ni tan siquiera de cumplir con los criterios de convergencia nominales.

El 1 de enero de 1999 Alemania, Austria, Bélgica, España, Finlandia, Francia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos y Portugal adoptaron formalmente el euro como moneda, renunciando a la capacidad para emitir moneda nacional y transfiriendo la soberanía monetaria al Sistema Europeo de Bancos Centrales (SEBC) y al Banco Central Europeo (BCE). Hoy en día son ya 19 los estados que forman la zona euro. A los países fundadores se han unido Grecia (2001), Eslovenia (2007), Malta y Chipre (2008), Eslovaquia (2009), Estonia (2011), Letonia (2014) y finalmente Lituania (2015). Las fuertes tensiones financieras y la crisis vivida por las economías de Grecia y Chipre, ambos países se han visto obligados a ser rescatados financieramente por las instituciones europeas y el Fondo Monetario Internacional (FMI), ponen de manifiesto que quizás la incorporación se ha hecho antes de lo debido y primando más consideraciones políticas que de eficiencia económica.

A pesar de los serios interrogantes que se plantean respecto al futuro de la Unión como su capacidad para conseguir una mayor integración política real en un marco de 28 voces disonantes, la falta de un sistema financiero y bancario único que evite situaciones como la vivida con la crisis de deuda soberana, el reto de Grecia y su posible salida de la zona euro, la amenaza encubierta de la permanencia del Reino Unido y la incipiente necesidad de mejorar la productividad, Europa sigue siendo uno de los mejores lugares para vivir. Para muchos países que se integraron en Europa hace ya tiempo, como España, el crecimiento del PIB per cápita desde entonces hasta ahora es una realidad, así como la mejora de su estructura económica y su modernización; la existencia de un estado del bienestar que no tienen otros países es una garantía de calidad de vida para sus ciudadanos.

## La crisis financiera internacional y su repercusión en Europa

El 15 de septiembre de 2008, una institución con más de 150 años de historia y uno de los bancos de inversión de referencia-Lehman Brothers- anunció que se acogía al capítulo 11, es decir al procedimiento de quiebra y liquidación para sociedades mercantiles en Estados Unidos. Se trató de la crónica de una muerte anunciada y fue el inicio de una fuerte volatilidad en todos los mercados internacionales con caídas muy significativas de los valores bursátiles, en especial los bancarios, serios problemas de financiación en los mercados interbancarios y una situación de contracción del crédito o *credit crunch* que ahogó a numerosas empresas de pequeño y medio tamaño incapaces de financiar ni tan siquiera sus necesidades de circulante.

La crisis en la economía financiera se trasladó a una crisis en la economía mundial con efectos en el crecimiento económico, el empleo y la distribución de la renta. Una crisis de la que todavía estamos saliendo y que tendrá efectos duraderos en el largo plazo, para darse cuenta de ello basta considerar los valores de deuda pública sobre PIB alcanzados por algunos países. Grecia tiene una deuda pública que supera el 170% del PIB, España se encuentra cerca del valor de referencia del 100% del PIB cuando antes de la crisis nos encontrábamos cerca del 60%.

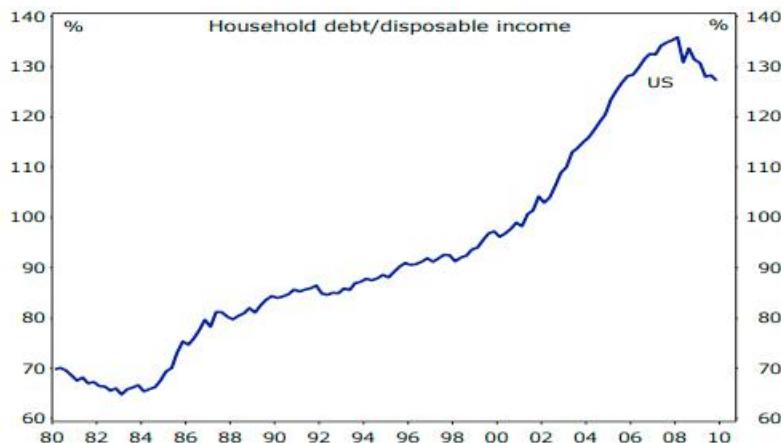
El origen y gestación de la crisis financiera en Estados Unidos está lejos de los objetivos de este trabajo, pero merece la pena apuntar algunas líneas clave que permitan entender lo sucedido con posterioridad en Europa. En Estados Unidos la Reserva Federal mantuvo durante un período muy largo de tiempo un tipo de interés excesivamente bajo, si se compara con los datos de crecimiento económico. Este bajo tipo de interés alimentaba el deseo de muchas empresas de aumentar sus niveles de endeudamiento para mejorar su rentabilidad mediante el recurso a una deuda que les permitía ganar más que el coste que representaba, pero aumentando fuertemente el riesgo y la sensibilidad de los balances empresariales a una contracción que hiciera caer los ingresos pero no los costes financieros asociados a los altos volúmenes de endeudamiento.

Los ciudadanos de Estados Unidos en una economía en crecimiento pero con moderados incrementos de los salarios encontraron en el endeudamiento y la inversión en inmuebles una fuente de aumento de riqueza financiera, efímera como la realidad más tarde se encargó de demostrar. Los aumentos del precio de la vivienda en muchas ciudades superaron durante varios años los dos dígitos. Este aumento de la demanda de viviendas sólo era posible si venía

acompañado de un crecimiento igual de notable en el crédito para la financiación de las mismas. Y así fue, el crédito bancario aumentó ayudado además por un conjunto de reformas legales que permitieron una fuerte desregulación de las entidades financieras. Aparecieron nuevos productos financieros como los CDO (Collateral Debt Obligation) que permitían convertir carteras de préstamos hipotecarios en títulos financieros que al venderse generaban liquidez para volver a prestar de nuevo.

La figura 1 muestra, para el caso de los Estados Unidos, la evolución de la deuda de las familias como porcentaje de la renta disponible. Este fuerte aumento del endeudamiento no tiene en cuenta que una negativa evolución futura de los ingresos pone en peligro la capacidad de muchas familias para hacer frente a sus compromisos financieros. La deuda creció muy por encima de lo que lo hacían los ingresos disponibles, aumentando la vulnerabilidad a una recesión o a problemas en el mercado de trabajo que supusiesen menores salarios o alzas en la tasa de paro.

**Figura 1.** Deuda como porcentaje de la renta disponible para los hogares en Estados Unidos

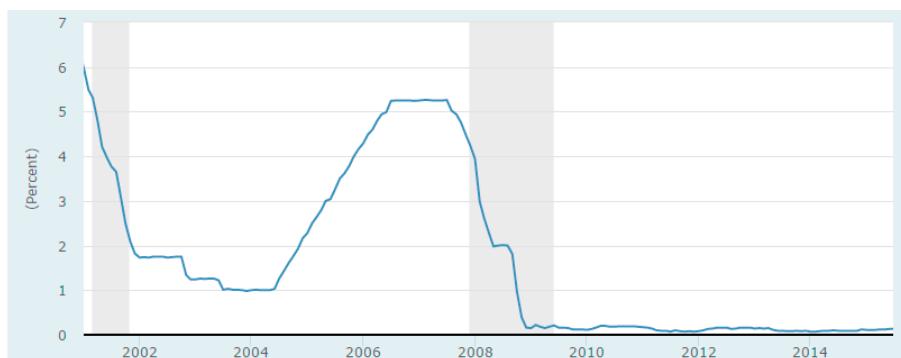


**Fuente:** Reuters

El gráfico 2 muestra el comportamiento de los tipos de interés por parte de la Reserva Federal. Aunque los tipos de interés interbancarios se deciden en los mercados en función de la demanda y la oferta, la capacidad de la Reserva Federal para influir en los mismos es indiscutible. Como también es indudable la relación entre bajos tipos de interés y fuertes crecimientos del precio de la

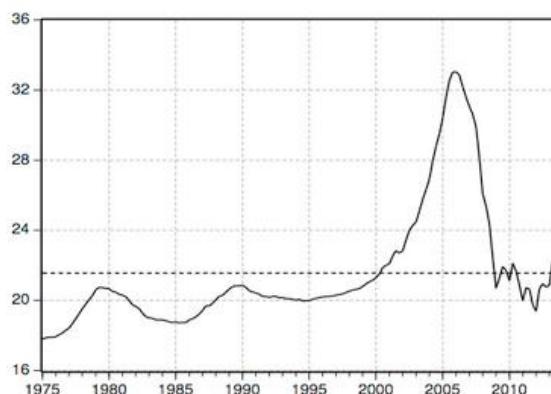
vivienda. El gráfico 3 muestra, a su vez, la evolución de los precios de la vivienda en términos de renta para Estados Unidos. Este fuerte incremento de precios tiene como efectos un aumento de la riqueza financiera de las familias pero también supone un claro incentivo a una mayor tasa de endeudamiento. En el momento en el que los precios de la vivienda inician su proceso de corrección a la baja los efectos en cuanto a aumentos de la morosidad, deterioro de los balances de las instituciones financieras y miedo e incertidumbre sobre la evolución de la economía conducen a una recesión.

**Figura 2.** Evolución del tipo de interés efectivo por parte de la Reserva Federal



**Fuente:** Reserva Federal de Saint Louis

**Figura 3.** Evolución de los precios de la vivienda. Ratio precio/renta.



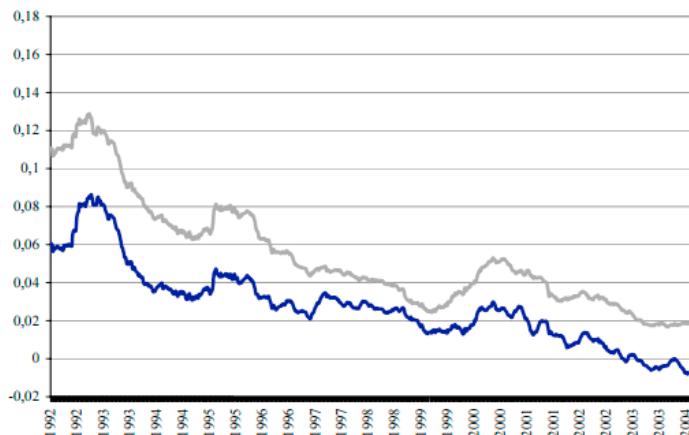
**Fuente:** Revista Fortune

¿Había vivido Europa una situación similar? La respuesta es afirmativa pero de una forma muy asimétrica. Por un lado en algunos países europeos, como Alemania, los precios de la vivienda habían mostrado un crecimiento sostenible en el tiempo y no muy alejado de la inflación. Sin embargo, las entidades financieras alemanas, algunas francesas u holandesas, habían optado por adquirir activos financieros cuyo rendimiento estaba claramente vinculado a las hipotecas concedidas en Estados Unidos y a la evolución de los correspondientes flujos de caja. A modo de ejemplo, en Noviembre del 2011 en un artículo publicado en *The Wall Street Journal* se afirmaba que había bancos europeos, entre los que destacaban entidades tan importantes como Royal Bank of Scotland, HSBC, ING, Deutsche Bank o Barclays, con una importante exposición a productos financieros originados en Estados Unidos. En concreto estos activos clasificados como potencialmente tóxicos por su capacidad para mostrar un fuerte deterioro en los balances ascendían a 386 billones de dólares para los 16 bancos europeos más importantes; una cifra superior a los 339 billones en títulos de renta fija de países periféricos como España, Italia, Grecia, Portugal o Irlanda. No es de extrañar que conocida la exposición de entidades financieras de centro-europa al mercado crediticio de Estados Unidos, el miedo se instalase en los mercados financieros interbancarios europeos y las caídas en bolsa se generalizasen, obligando al Banco Central Europeo a actuar garantizando liquidez en los mercados interbancarios.

Pero es que además, los tipos de interés en la zona euro también habían sido bajos, en especial para algunos países como España con tasas de inflación superiores a la media europea. La combinación de bajos tipos de interés con tasas de inflación algo superiores a la media de la zona euro se traduce de forma directa en tipos de interés reales negativos. Si el tipo de interés real es negativo, hecho que en una situación económica normal no debería producirse, se penaliza el ahorro tradicional y se fomenta la asunción de inversiones con un elevado nivel de riesgo. Una gran parte del crédito concedido en la Unión Europea se canalizó a la inversión inmobiliaria, si bien en algunos mercados concretos, el mercado británico, el irlandés o el español.

El gráfico 4 muestra la evolución del tipo de interés real y nominal para los países integrantes de la zona euro, se observa como en el período 2002-2004 los valores son negativos dando lugar a los efectos previamente comentados.

**Gráfico 4.** Evolución del tipo de interés nominal y real a corto plazo para los países integrantes de la Unión Monetaria.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de Eurostat

Los tipos de interés negativos fueron el catalizador de una demanda creciente de financiación ajena para la inversión en vivienda, que de forma similar a lo observado para los Estados Unidos, se tradujo en un aumento del ratio Deuda sobre Renta Disponible en algunas economías europeas, como la española o la británica. Esta evolución se muestra en el gráfico 5 que permite la comparación con Estados Unidos.

**Gráfico 5.** Endeudamiento de los hogares en términos de Renta Bruta Disponible.



**Fuente:** Banco de España

El período 1999-2008, tras la introducción del euro, había sido un período de crecimiento económico y tasas de inflación relativamente bajas para la mayor parte de los países europeos. Sin embargo, un análisis de las fuentes de dicho crecimiento permite percibir las debilidades inherentes en el mismo. El bajo crecimiento de la productividad, en especial si se compara con el comportamiento de la productividad en Estados Unidos, es una de las asignaturas pendientes para la Unión Europea. Aunque en algunos momentos del pasado, como en la década de los 80, se había producido una cierta convergencia, lo cierto es que desde mediados de los 90 el diferencial de productividad se ha ampliado a favor de los Estados Unidos. El PIB per cápita puede desagregarse según la siguiente expresión:

$$\text{PIB per cápita} = \text{PIB} / \text{Horas trabajadas}^* \text{ Horas trabajadas} / \text{Población}$$

La descomposición del PIB per cápita en estos dos componentes permite observar que el crecimiento del producto por persona puede obtenerse a través de más producción para una misma cantidad de trabajo -una mejora en productividad- o bien, mediante un aumento de las horas trabajadas con respecto a la población debida a reducciones del desempleo, a la inmigración u otros factores. La importancia de este segundo factor es clave en el análisis del crecimiento económico español en la segunda mitad de los 90 y los años previos a la crisis. En España el crecimiento se sustentó en una demanda creciente en el sector de la construcción, acompañado del correspondiente aumento del crédito; crédito que no provenía del ahorro de los españoles sino de la financiación del resto de la Unión Europea, en concreto de las entidades financieras alemanas o francesas entre otras. El crecimiento del sector de la construcción tiene la particularidad de centrarse en un sector altamente intensivo en mano de obra, como también lo es el turismo. Este crecimiento de la utilización de trabajo permitió reducciones de la tasa de paro por debajo del psicológico valor del 10%, y justificó la fuerte inmigración recibida en España. En 1991 había 360.655 extranjeros censados en España, mientras que en 2008, justo antes del estallido de la crisis económica, la cifra había aumentado hasta 5.220.600. Debe añadirse que la negativa situación económica ha traído como consecuencia que tras años de crecimiento ininterrumpido en los últimos años esta cifra esté cayendo.

La tabla 1 permite comparar la tasa de crecimiento de Alemania y Dinamarca, dos de las economías europeas mejor situadas en términos de productividad con Irlanda y España, dos de los países que han sufrido fuertes crisis inmobiliarias arrastrando al resto del sector productivo. En Irlanda, una pequeña isla de menos de cinco millones de habitantes, en el año 2006 el sector de la cons-

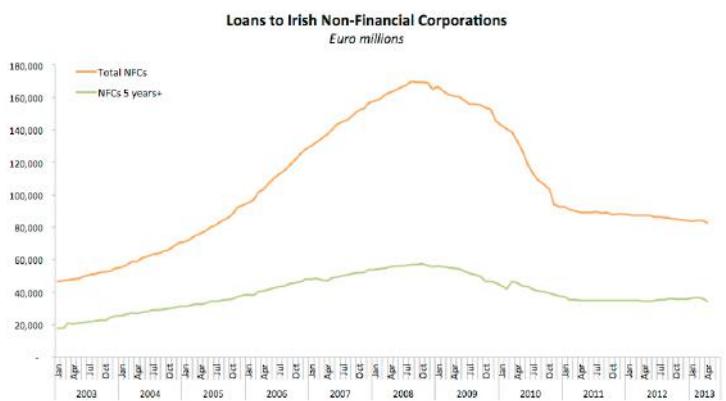
trucción había llegado a suponer el 26% del PIB. El gráfico 6 permite observar el exponencial crecimiento del crédito bancario a las entidades no financieras antes de la crisis, y el fuerte proceso de reducción de crédito posterior que frena de una forma muy brusca el crecimiento económico. La recesión provocada por la crisis inmobiliaria ha tardado años en dejar de notarse a través de efectos más o menos directos.

**Tabla 1.** Crecimiento económico anual del PIB para varios países europeos, antes y tras la crisis financiera.

	2006	2008	2009	2012
Alemania	3,7	1,1	-5,6	0,4
Dinamarca	3,8	-0,7	-5,1	-0,7
Irlanda	6,3	-2,2	-5,6	0,2
España	4,2	1,1	-3,6	-2,1
Media de la UE	3,4	0,5	-4,4	-0,5

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de Eurostat

**Gráfico 6.** Evolución del crédito a las empresas no financieras en Irlanda.



**Fuente:** Banco Central de Irlanda

La crisis en los denominados países periféricos de Europa, aquellos que se habían financiado de forma masiva utilizando el endeudamiento exterior y lo habían invertido principalmente en el sector inmobiliario, trajo consigo diversas consecuencias en el momento en el que los precios comenzaron una fuerte corrección a la baja. De entre las consecuencias para los países periféricos, entre los que podemos encontrar a España, Irlanda o Reino Unido, mostrando este último algunos elementos diferenciales como su independencia monetaria o el mayor peso de su sector financiero, pueden destacarse, entre otras:

### **1. Importante efecto de pérdida de riqueza.**

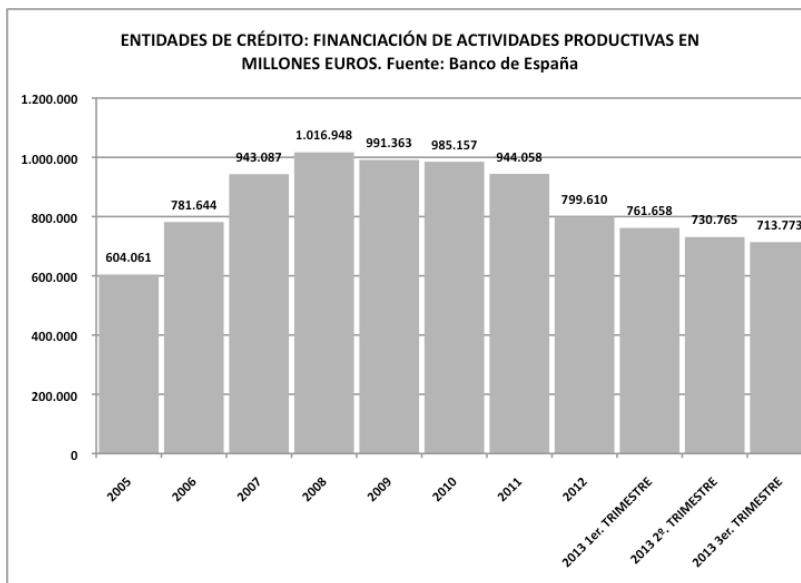
Las caídas de precios inmobiliarios supusieron que el neto patrimonial, la riqueza, de las familias y de las empresas sufriera una drástica reducción. En términos contables podríamos decir que se produjo un fuerte deterioro del activo mientras el elevado volumen de pasivo se mantenía lo que llevaba a muchas familias y empresas a una situación de quiebra técnica, en la cual el importe de sus deudas es mayor al valor de sus activos. Una de las consecuencias previsibles de esta situación es una fuerte elevación de la tasa de morosidad, que contagia el deterioro de estos balances a las instituciones financieras.

### **2. Deterioro de los balances bancarios y reducción del crédito bancario.**

En España las entidades financieras, en mayor medida las Cajas de Ahorro que los bancos, habían basado su negocio en crecimientos muy elevados de crédito, básicamente hipotecario. El gráfico 7 muestra la evolución del crédito a empresas por parte de las entidades de crédito. La respuesta tras la crisis ha sido una fuerte reducción de la deuda y un proceso de desapalancamiento que afecta tanto a familias como a empresas. La menor disponibilidad de deuda tiene efectos en términos de una menor demanda de bienes y servicios; si bien se trata de un proceso necesario, no es menos cierto que contribuye al deterioro del crecimiento económico. Además, el deterioro de la calidad de los balances se manifiesta en un volumen creciente de crédito de dudoso cobro. En el año 2007, según datos del Banco de España, las entidades financieras tenían en cartera 11,5 miles de millones de euros calificados como de dudoso cobro, en 2013 esta cifra ascendía 191,6 miles de millones de euros. Las consecuencias inmediatas de esta evolución son la desconfianza en la capacidad de nuestras entidades financieras para poder cubrir sus pasivos, lo que implica un fuerte deterioro de la capitalización bursátil de aquellas que cotizan, y la incapacidad de financiarse por parte de las Cajas de Ahorro. En este caso España se vio finalmente obligada a pactar con las instituciones europeas un rescate que ha

supuesto la utilización de cerca de 40.000 millones de euros para sanear entidades financieras con problemas y que deberá devolverse a partir del esfuerzo de todos los contribuyentes.

**Gráfico 8.** Evolución del crédito de las instituciones financieras a las actividades productivas



**Fuente:** Elaboración propia

### 3. Destrucción de empleo.

Las actividades que habían sido la base del crecimiento económico para los países de la periferia europea eran fuertemente intensivas en mano de obra. La vertiginosa caída de la construcción, que se trasladó a otras ramas del sector servicios y finalmente también a la industria, han supuesto un muy elevado incremento de las tasas de paro, hasta convertir el desempleo en la primera preocupación de muchos ciudadanos europeos. En algunos países como Irlanda la consecuencia ha sido un fuerte éxodo de una población bien formada hacia otros destinos como Reino Unido pero también Nueva Zelanda o Australia. En el caso español la intensa destrucción de empleo ha supuesto una muy negativa evolución del número de afiliados a la Seguridad Social. La falta de unos ingresos suficientes tiene también con-

secuencias en la financiación de las pensiones, si bien el principal problema es demográfico, ya ha obligado al gobierno a emplear en varias ocasiones el Fondo de Reserva pues los ingresos generados por el sistema son ya insuficientes para financiar el gasto.

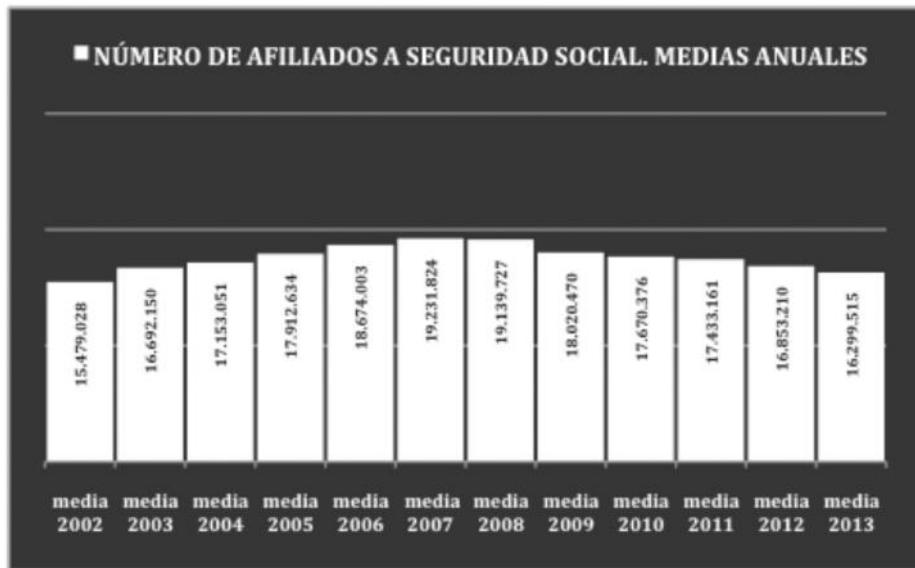
Además, la imposibilidad por parte de España e Irlanda de utilizar el mecanismo del tipo de cambio como forma de recuperar la competitividad perdida en la década 1996-2006, ha forzado a llevar a cabo un proceso que ya habían previsto algunos economistas como el premio Nobel de Economía Paul Krugman, una devaluación interna. En esencia, una devaluación interna implica una caída de los salarios que permita que el coste laboral unitario (CLU) se reduzca abaratando los precios de los bienes y servicios producidos e impulsando las exportaciones, proceso que a la larga también se traduce en crecimiento de la economía interna. Sin embargo, es un proceso doloroso donde las rentas más bajas sufren un deterioro de sus ingresos aumentando el nivel de desigualdad de la renta y llevando a tasas de pobreza relativa que muchos no imaginaron ver en Europa.

La tabla 2 muestra la evolución del Coste Laboral Unitario (CLU) para varios países europeos y muestra cómo se ha producido dicho proceso de recuperación de la competitividad perdida. En este mismo sentido, para clarificar las ideas expuestas, el gráfico 9 muestra la evolución del número de afiliados a la Seguridad Social en España.

**Tabla 2.** Evolución del CLU real para varios países europeos, valor 2005=100

	2005	2007	2009	2011	2013
Alemania	100	97,2	105,0	105,0	110,4
Dinamarca	100	107,1	120,2	119,6	122,7
España	100	107,4	115,1	111,9	106,8
Irlanda	100	108,7	113,1	101,3	102,3
Grecia	100	101,4	113,2	111,1	90,1

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de Eurostat

**Gráfico 9.** Evolución del número medio de afiliados a la Seguridad Social

**Fuente:** Elaboración propias a partir de datos del Gobierno de España

El panorama económico descrito de forma resumida implica la necesidad de una reacción en términos de política económica tanto a nivel nacional como a nivel supranacional. En este último caso tanto por parte de las instituciones europeas como, sobre todo, del Banco Central Europeo. La respuesta europea no fue probablemente la más adecuada. La conjunción de una falta de acción decidida por parte del Banco Central Europeo, cuanto menos en comparación con el comportamiento de la Reserva Federal o el Banco de Inglaterra, las políticas de austeridad por parte de los gobiernos para controlar el aumento del déficit público -pero que frenaron el crecimiento- y la falta de flexibilidad y de reformas productivas rigurosas que dotasen a Europa de la flexibilidad que necesitaba, llevaron a que en el caso europeo se produjese una segunda crisis. La crisis de la deuda soberana que ha puesto en entredicho la capacidad de algunos estados para hacer frente a su deuda pública así como ha puesto en peligro la propia existencia del Euro.

### **La crisis de deuda soberana**

La Unión Europea ha mostrado un comportamiento económico asimétrico respecto al observado en otros países como Estados Unidos; y esta asimetría es

todavía más pronunciada si el conjunto de países seleccionados para realizar la comparación es la zona euro. La zona euro en su conjunto además del impacto inicial que sufrió la economía mundial ha vivido una profunda crisis de deuda soberana que ha puesto en entredicho la capacidad de algunos estados para hacer frente a sus compromisos de deuda pública e incluso la propia supervivencia del euro, o cuanto menos de su actual configuración.

Europa padeció inicialmente la crisis por medio de los mecanismos tradicionales de transmisión de una crisis financiera que afecta a la mayor economía mundial como es la de los Estados Unidos. La caída de los mercados financieros, tanto las fuertes bajadas de valor en las cotizaciones bursátiles como las dificultades de financiación en el mercado interbancario, se contagieron a los mercados europeos. Las caídas del valor de las acciones en las bolsas europeas empobrecen a ciudadanos y a empresas al hacer disminuir el valor de su riqueza financiera. Además reducen el valor de mercado de los activos financieros en los balances de entidades tanto financieras como no financieras, lo que supone un deterioro de la deuda en niveles relativos -medida como porcentaje del activo- que se traduce en una menor solvencia. Familias empobrecidas y empresas con un activo devaluado en balance son menos propensas a consumir y a invertir, lo que frena la demanda agregada y también el crecimiento económico.

Un mecanismo de transmisión adicional es el que tiene que ver con el comercio internacional, el freno en el crecimiento de la economía mundial reduce las exportaciones de muchos países dependientes, en función de sus estructuras económicas, de la exportación como mecanismo de crecimiento. Alemania, Holanda, Japón o China son ejemplos de países en los que la exportación constituye una fuente básica de crecimiento.

Los datos económicos internacionales avalan los dos razonamientos expuestos. Durante el año 2008 el precio del barril de petróleo cayó desde cerca de 150 dólares a un valor ligeramente superior a los 40 dólares, siendo el precio del barril un indicador, aunque con matices, de las expectativas sobre el crecimiento económico mundial. Entre septiembre y mediados de octubre de 2008 la capitalización bursátil de las acciones que cotizan en el índice FTSE del Reino Unido cayó un 30%. El índice Euro Stoxx 50 que recoge los precios de las acciones de las empresas europeas más importantes cayó de un valor cercano a 4500 a menos de 2000 en un plazo de aproximadamente un año.

De entre los valores que un mayor castigo bursátil sufrieron cabe destacar el de los bancos. Algunos bancos, por ejemplo diversas entidades de crédito

alemanas, tenían una cierta exposición a productos financieros originados en los Estados Unidos. Pero el problema principal venía con las dudas acerca, primero de la liquidez y más tarde de la solvencia, de las entidades financieras cuyo crédito había crecido en los mercados inmobiliarios en los que se había producido un mayor crecimiento de precios; el fenómeno conocido como burbujas inmobiliarias. Irlanda, Reino Unido o España son economías donde los mercados inmobiliarios habían crecido financiados por una inmensa expansión del crédito que, mayoritariamente, no provenía de ahorro nacional sino de ahorro externo. De acuerdo con una estimación de la Comisión Europea, el importe de las pérdidas declaradas en concepto de ajustes de valor de los activos por parte de los bancos europeos se encontraría en un rango de valores de 500 a 800 billones de euros, lo que equivale a un 10% del PIB de toda la Unión Europea.

La tabla 3 muestra la evolución de los precios inmobiliarios para los mercados europeos citados. Se observa el fuerte crecimiento en el período previo a la crisis, en los tres casos de dos dígitos; así como la fuerte corrección sobretodo en el caso de Irlanda.

**Tabla 3.** Índice de precios de la vivienda, cambio interanual para distintos trimestres .España, Irlanda, Reino Unido y UE.

	2006Q1	2007Q1	2008Q1	2009Q1	2011Q1	2012Q1
Unión Europea	6,9%	9,9%	4,6%	-5%	0,3%	1,2%
España	n.d	13,10%	2,8%	-7,4%	-3%	-3,6%
Reino Unido	3,6%	11,2%	6,5%	-12,5%	7,7%	0,1%
Irlanda	12,4%	14,9%	-2,5%	-16,6%	-15,10%	-11,90%

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Eurostat

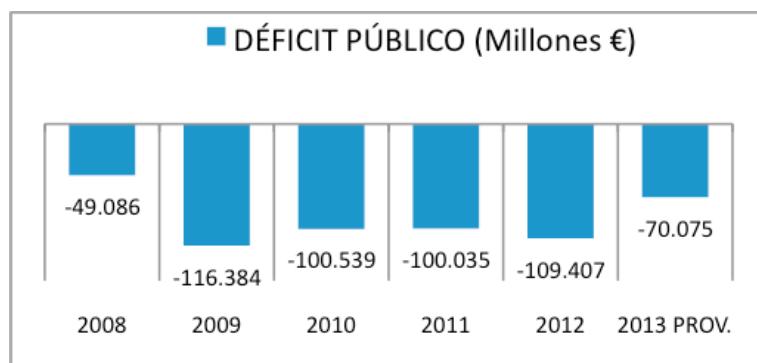
Las consecuencias del deterioro del mercado inmobiliario y su traslación a problemas de solvencia para las entidades financieras requirieron de una serie de actuaciones de política económica que en la mayoría de los casos supusieron un fuerte deterioro de las finanzas públicas. Los presupuestos públicos se encontraron ante una fuerte corrección tanto de los ingresos como de los gastos públicos lo que generó enormes déficits presupuestarios cubiertos con el recurso a la financiación ajena. La emisión de deuda pública fue la solución al problema de financiación pero que generará una importante carga financiera sobre generaciones futuras y dudas en cuanto a su viabilidad en algunos casos, siendo el más discutido el caso de Grecia, con una deuda pública que alcanza algo más del 175% del PIB, constituyendo el tercer país con mayor deuda pública sobre PIB del mundo.

La crisis financiera de 2008 supuso un fuerte deterioro de los ingresos asociados a la recaudación impositiva. En función de la distinta elasticidad de la recaudación al crecimiento económico unos impuestos cayeron más que otros. En muchos casos fueron muy significativos los deterioros en la recaudación del impuesto de sociedades, con menores beneficios obtenidos y con un elevadísimo número de empresas en situación concursal; una fuerte reducción de los impuestos directos sobre la renta de las personas físicas, que también se relaciona con el importante deterioro del mercado laboral, menor recaudación de la Seguridad Social y caída de la imposición general sobre el consumo.

De acuerdo con los datos de las Memorias Anuales de la Agencia Tributaria Española la recaudación por IRPF que en 2006 era de 64.638 millones de euros descendió a 62.832 millones de euros en 2009. La recaudación del impuesto de sociedades cayó de 41.675 millones de euros en 2006 a 17.373 millones de euros en 2009, lo que supone una reducción de un 58,3%. Estos datos ponen de manifiesto, una vez más, la fuerte reducción de los ingresos impositivos.

El gráfico 10 hace referencia a la evolución del déficit público y permite verificar cómo la corrección del déficit es un objetivo de difícil cumplimiento. A pesar de las numerosas medidas de austeridad aplicadas, la corrección ha sido relativamente pequeña. El nivel de déficit previsto para el ejercicio 2013 es todavía muy superior al nivel previo a la crisis. Además, mientras haya déficit público, aunque éste sea menor, la deuda pública seguirá aumentando.

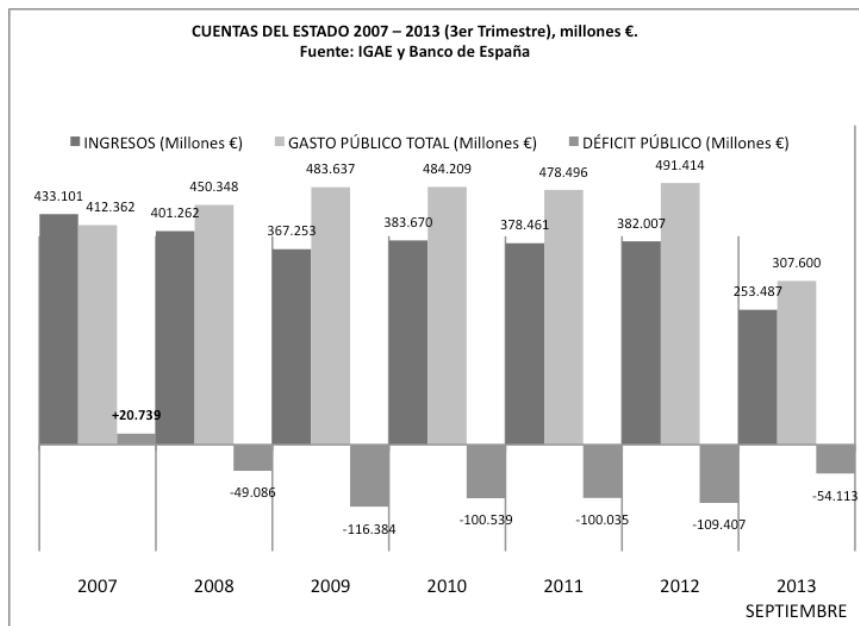
**Gráfico 10.** Evolución de los ingresos y gastos públicos, gobierno de España, 2007-2013 tercer trimestre. En millones de euros



**Fuente:** Elaboración propia

El gráfico 11 muestra la evolución de las finanzas públicas españolas, tanto de los ingresos como los gastos. Se observa el comportamiento de los ingresos públicos con fuertes caídas tras el 2008 y el aumento del gasto público, fruto de los estabilizadores automáticos y también de algunas decisiones no acertadas, como el Plan E de inversión pública en los estadios iniciales de la crisis, que no consiguió los efectos prometidos, sino tan sólo aplazar la corrección del mercado laboral.

**Gráfico 11.** Evolución de los ingresos y gastos públicos, 2007-2013 (tercer trimestre). Millones de euros



**Fuente:** Elaboración propia

Las tensiones financieras también afectaron a los gastos públicos. El aumento del desempleo provocó un aumento de las prestaciones por desempleo y otros gastos que se comportan como estabilizadores automáticos. Además, en algunos casos, una parte muy sustancial de los recursos públicos se utilizaron para el rescate de las entidades financieras con problemas, ya fuese mediante la realización de préstamos o la capitalización de estas entidades. Las ayudas y soporte al sector financiero se consideraron indispensables para evitar la quiebra del sistema financiero con consecuencias imprevisibles. No obstante, el debate sobre la conveniencia de dichas ayudas no está cerrado pues provoca la sociali-

zación de las pérdidas y explica en gran medida porqué, más tarde, para corregir el déficit público se aplicaron medidas de austeridad con consecuencias en las prestaciones que reciben todos los ciudadanos.

Los bancos irlandeses, con activos a largo plazo -básicamente crédito hipotecario- y financiación a corto plazo, eran incapaces de renovar su financiación a corto en el mercado interbancario. El gobierno irlandés decidió, por tanto, rescatar a las principales entidades financieras aportando capital. Se estima que el coste del rescate a los bancos fue de aproximadamente el 25% del PIB. Rescate que se trasladó directamente al déficit público y posteriormente a un mayor volumen de deuda pública.

Una pregunta surge de la comparación entre la situación europea y la de los Estados Unidos, ¿por qué en Estados Unidos no se dio una situación de crisis de su deuda soberana? La respuesta tiene relación con las diferencias en la política económica aplicada. En Estados Unidos la actuación en cuanto a respuesta de la política fiscal fue más directa, se establecieron programas de ayuda para solucionar los problemas de financiación tanto de entidades financieras -Fredie Mac y Fannie Mac, entre otras-, pero también empresas de otros sectores, como empresas del sector automovilístico. La respuesta la dio el gobierno federal y no cada uno de los estados en función de su situación, todo y que la exposición a la burbuja inmobiliaria era muy diferente en Florida que en Indiana. Esto no sucedió en Europa, la Unión Europea no trató el problema de una forma global y se consideró que se trataba, en un primer lugar, de un problema que el sector público de cada país debía solucionar. Ahora bien, el tamaño de la burbuja inmobiliaria en algunos países hacía inviable pensar que fuera manejable atendiendo sólo a los presupuestos nacionales.

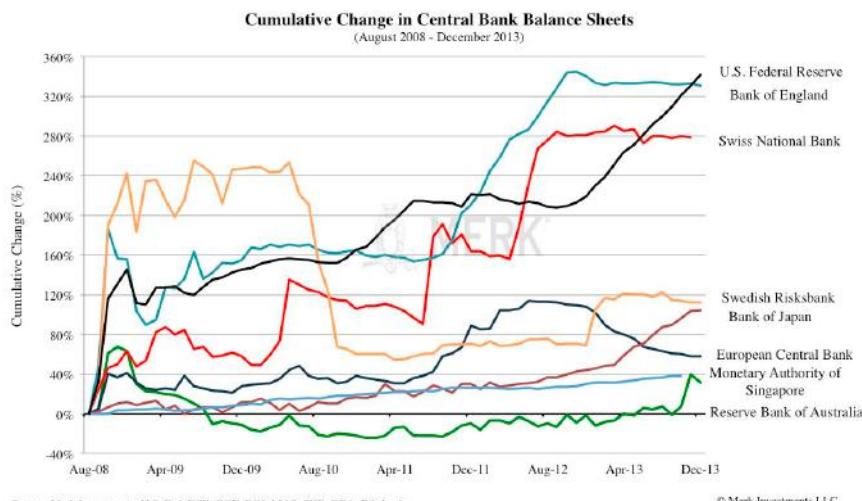
La política monetaria fue también muy distinta. En Estados Unidos, Reino Unido o en la zona euro los tipos de interés bajaron a niveles de prácticamente 0%. De hecho, actualmente, 18 bancos centrales tienen todavía tipos de interés cercanos al 0% lo que indica la gravedad de la crisis así como la fragilidad de la recuperación. Desde la obra de John Maynard Keynes ya se discuten los problemas asociados a una situación de tipos de interés cercanos al 0%. El problema básico es que el instrumento del tipo de interés deja de funcionar como herramienta de política económica que pueda incentivar el consumo y la inversión por la imposibilidad de bajarlo más. Sin embargo, tanto Estados Unidos como Reino Unido optaron por una solución pragmática, aplicar políticas monetarias no convencionales, básicamente la política monetaria conocida como *Quantitative Easing* o expansión cuantitativa.

La expansión cuantitativa es una política monetaria consistente en el aumento del balance del banco central a través de la creación de moneda. Esta moneda se pone en circulación a través de la compra de activos financieros que han sido básicamente activos bancarios o bien títulos de deuda pública. Los efectos de esta política son variados y su intensidad discutible, pues los estudios empíricos realizados no son concluyentes respecto a su efectividad; pero es indiscutible que la economía de los Estados Unidos se ha recuperado más rápidamente que la europea y sin generar una crisis de deuda. Los efectos más importantes de la expansión cuantitativa serían, entre otros:

- 1. Una reducción de los tipos de interés -y de las expectativas sobre los mismos- en el medio y largo plazo.** Los postulados más básicos de las matemáticas financieras permiten demostrar la existencia de una relación inversa entre precio de la renta fija y tipo de interés. Cuando el banco central decide comprar de forma masiva renta fija, esta nueva demanda empuja el precio al alza y que supone una reducción del tipo de interés. A un tipo de interés más bajo la carga financiera de empresas y familias es más asumible, la inversión puede resultar mayor y podría reactivarse el consumo.
- 2. Efectos sobre las expectativas en cuanto a la solvencia del sistema financiero y del sector público.** En los países desarrollados no es posible la financiación directa del déficit público por parte del banco central. Esta financiación conocida como monetización del déficit ha tenido en el pasado efectos muy indeseables sobre la tasa de inflación, siendo la hiperinflación alemana de entreguerras el episodio más conocido. No obstante, si el banco central compra bonos de deuda pública en el mercado secundario está dando a los mercados una señal de que se mantendrán los precios y rentabilidad, por tanto, sirve como garantía indirecta del soporte de la política monetaria a las necesidades de una situación sin precedentes durante décadas. En el caso de la compra de activos financieros se permite a las entidades financieras generar liquidez con la que poder afrontar sus problemas de financiación a corto plazo. En esencia, la política monetaria actúa generando confianza en su compromiso con dar soporte al sistema financiero, evitando un quiebra sistemática de instituciones, así como apoyando las finanzas públicas en un momento en el que la coyuntura hace casi imposible la estabilidad de las mismas.
- 3. Efecto sobre el tipo de cambio.** De acuerdo con las más elementales leyes de demanda y oferta, la sobreabundancia de una moneda, en este caso el

dólar, provoca que su valor disminuya al compararlo con otras monedas. Esta devaluación del tipo de cambio provoca un encarecimiento de importaciones con un doble efecto. La reducción de la cantidad importada ayuda a que la producción nacional sea mayor, y el encarecimiento de las importaciones se traslada a la inflación, lo que puede ser un objetivo deseado cuando lo que se busca es combatir el riesgo de una deflación persistente, como la que generó que en los años 90 se conozcan en Japón como la década perdida. Esta medida tiene también sus inconvenientes, así varios países emergentes, por ejemplo Brasil, han acusado a Estados Unidos de provocar con esta política una posible situación de guerra de divisas. Situación en la que todos se ven obligados a devaluar para no perder competitividad exterior.

El gráfico 12 muestra la evolución de los balances de los principales bancos centrales del mundo en los últimos años. La actuación de la Reserva Federal o del Banco de Inglaterra es más rápida y más contundente que la observada en la zona euro. Se produce una fuerte expansión del activo de los bancos centrales, de forma que es mayor la cantidad de dinero, pero a cambio, el Banco Central ha adquirido activos dando liquidez a los bancos o generando confianza en la rentabilidad y solvencia de la deuda pública, permitiendo que los estados puedan financiarse a tipos de interés más razonables.



La supuesta falta de acción del Banco Central Europeo, criticada por muchos, pero también defendida por otros como el Bundesbank alemán tiene relación con la propia constitución de esta entidad supranacional. En la normativa

legal que define este organismo se establece como principal finalidad del mismo la estabilidad de precios, el control de la inflación y, tan sólo en un segundo plano, el crecimiento económico. Este mandato contrasta con el observado en otros bancos centrales. La Reserva Federal de los Estados Unidos tiene como objetivos tanto la estabilidad de precios como el crecimiento económico sostenible, dejando en cada caso la capacidad para determinar el objetivo prioritario en cada momento en manos de los dirigentes de estas instituciones.

La tabla 4 presenta la evolución de la deuda pública sobre el PIB para una muestra de países. Países en los que los incrementos de deuda pública, en una situación económica de escaso crecimiento y por tanto escasa capacidad recaudatoria, generaban dudas con respecto a la capacidad de financiación. Estas dudas provocaban aumentos de los tipos de interés a los que los estados debían financiarse, agravando todavía más la situación. Además, en muchos casos, los aumentos de tipos de interés venían acompañados de operaciones especulativas como las ventas en corto sobre deuda pública de algunos países europeos, que buscaban especular a una situación de posible impago o default.

**Tabla 4.** Evolución de la deuda pública en porcentaje del PIB

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
España	35,5	39,4	52,7	60,1	69,2	84,4	92,1
Irlanda	24	42,6	62,3	87,4	111,2	121,7	123,2
Portugal	68,4	71,7	83,6	96,2	111,1	125,8	129,7

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de Eurostat

Irlanda o Portugal son dos casos de países donde la financiación en el mercado se volvió no sólo imposible sino irracional. Irlanda aumentó su deuda pública en el período considerado en la tabla anterior en un 513,75%, en el caso de Portugal prácticamente se dobló. La prima de riesgo, definida como el diferencial entre el tipo de interés de la deuda pública de un país y el tipo de interés considerado libre de riesgo -actualmente el tipo de interés de la deuda pública alemana o noruega- se disparó conforme los mercados financieros desconfiaban de la capacidad de estos países para hacer frente a sus compromisos, para refinanciar la deuda e incluso para cambiar la tendencia observada. La prima de riesgo llegó a ser de más de 1.000 puntos básicos. Una prima de riesgo de este importe implica financiarse a un interés un 10% superior al tipo de interés de la deuda pública alemana -que en ese momento oscilaba respecto a un valor del 1%-; siendo inviable si la economía muestra crecimientos raquílicos o incluso

negativos. Por tanto, la mayoría de países europeos que se han enfrentado a primas de riesgo que superaran los 700 puntos básicos se han visto forzados a llegar a acuerdos de rescate por parte de las instituciones europeas y el Fondo Monetario Internacional.

El coste asumido en los diferentes programas de rescate a países europeos muestra cifras inimaginables cuando se diseñó el euro. El rescate de Chipre costó 2,5 miles de millones de euros, el rescate de Grecia supondrá más de 30 miles de millones de euros, Irlanda 68,2 miles de millones de euros y el rescate parcial del sector financiero español 41,2 miles de millones de euros, cifras que dan una idea de la magnitud de la tragedia.

Los rescates fueron la solución económica y política a una situación en la cual una serie de países europeos, que en los primeros años de andadura del euro se habían beneficiado de bajos tipos de interés como motor de crecimiento económico, se enfrentaban a la imposibilidad de refinanciar su deuda a tipos de interés razonables y por tanto a un elevado riesgo de impago de la deuda.

La postura de Alemania, el país con más peso en las decisiones de la zona euro, era considerar que estos países habían mostrado una elevada indisciplina fiscal y una falta de actuación en el sentido de reformar sus economías para hacerlas más competitivas. Así, mientras en estos países los sueldos habían subido conforme la economía había crecido, en Alemania los costes laborales unitarios habían caído y se habían llevado a cabo reformas, algunas dolorosas para mejorar la competitividad de su economía.

El programa de reformas emprendidas por Alemania, sobretodo una importante reforma laboral, conocidas como las reformas de Hartz, fueron la base para que Alemania pasase de ser “el enfermo de Europa -como lo había calificado *The Economist*- a ser una superpotencia económica con una elevada competitividad. La reforma laboral emprendida por el gobierno alemán supuso una fuerte reducción de salarios reales, y por tanto mejoras de los costes laborales unitarios, en especial para los trabajadores con menores niveles de ingresos. Esta medida, si bien positiva desde una perspectiva de competitividad tiene en la otra cara de la moneda un efecto negativo en términos de ampliación del diferencial entre los sueldos más elevados y los más bajos, lo que aumenta el nivel de desigualdad de la renta.

Una de las medidas más conocidas y controvertidas de la reforma de Hartz fue la creación e impulso a los conocidos como *Minijobs* y *Midjobs*. Un *Mi-*

*nijob* consiste en un trabajo con una remuneración de sólo 450€ y dónde el trabajador no paga impuestos dado el bajo nivel de ingresos. En marzo de 2009 había aproximadamente 4,9 millones de trabajadores en esta situación. Por tanto, la tasa de paro en Alemania se encuentra en mínimos históricos pero al precio de un mercado laboral en el que pueden encontrarse con frecuencia situaciones que podemos considerar de precariedad laboral. Otra de las medidas del paquete de reformas fue el endurecimiento de las condiciones necesarias para tener derecho a las prestaciones por desempleo. Los sacrificios realizados por Alemania para mejorar su competitividad son evidentes y conocerlos ayuda a entender la postura con la que Alemania se enfrenta a los rescates y las condiciones que exige a cambio.

Los rescates financieros a Irlanda, Portugal, Chipre o el rescate parcial a España exigieron como contrapartida la aplicación de políticas fiscales restrictivas, tanto aumento de los impuestos como reducciones del gasto público, así como también la adopción de medidas consideradas de carácter estructural que pudiesen mejorar la competitividad de estas economías. Algunos ejemplos de estas medidas pueden permitir entender la magnitud e importancia de las mismas.

La ayuda financiera a Irlanda se condicionó al cumplimiento, entre otras, de las siguientes medidas:

- Reducción del gasto corriente del sector público para el período 2011-2014 de 7.000 millones de euros.
- Reducción del gasto en capital, inversión pública, para el período 2011-2014 de 3.000 millones de euros.
- Aumento de la recaudación impositiva en 5.000 millones de euros para el mismo período. Este aumento se consigue a través de la ampliación de la base imponible gravada por el impuesto sobre la renta, subidas del impuesto sobre el valor añadido, impuesto sobre las propiedades, impuesto sobre las ganancias de capital e impuesto sobre el carbón. El gobierno irlandés negoció con firmeza para evitar que Europa y el Fondo Monetario Internacional obligasen a un aumento del impuesto de sociedades, que con un tipo del 12,5%, ha sido uno de los reclamos para la localización de multinacionales estadounidenses, entre otras, para localizarse en Irlanda.
- De forma progresiva la edad de jubilación pasa de 65 años a 68 años.

- Reducción del salario mínimo en un 12%.
- Revisión del sistema de negociación colectiva y fijación de salarios para evitar que esta negociación afecte negativamente a la competitividad.

Un segundo ejemplo son las medidas aplicadas por las instituciones -conocidas como la *Troika*- a Grecia. En el caso griego ya son tres los paquetes de ayuda financiera solicitados y negociados entre Grecia y sus acreedores, incluyendo un quita de parte de la deuda. El segundo rescate fue firmado el 1 de marzo de 2012. Este segundo rescate incluía un préstamo a Grecia de 130.000 millones de euros, con una importante reducción en el tipo de interés con respecto al primer acuerdo de asistencia financiera. La característica más relevante de este segundo rescate es que supuso un acuerdo con acreedores, principalmente bancos, por los que éstos asumían pérdidas que medidas a valor de mercado se acercaban al 75% de su valor. Se produjo un cambio de forma que en lugar de que los acreedores fueran instituciones financieras, básicamente bancos y otros inversores, el acreedor pasaba a ser la Troika. Se trata de nuevo de una situación en la que se da una socialización de pérdidas, dónde nuevamente son todos los contribuyentes europeos los que asumen el riesgo. Algunas de las condiciones que se incluyeron en el segundo acuerdo fueron:

- Una reducción de 15.000 empleos públicos.
- Liberalización del mercado laboral, que permitiese una mayor flexibilidad del mercado.
- Reducción del salario mínimo de 751 euros mensuales a 600 euros mensuales, lo que supone un ajuste del 20%.
- Reducción de un 7% en los salarios de los empleados públicos.
- Reducción de un 30% en la paga de Navidad.
- Aumentos de la imposición indirecta, incluyendo el IVA y el impuesto sobre hidrocarburos.

Uno de los debates más importantes desde el punto de vista de política económica es la valoración de estos programas de rescate, ¿se trata de programas de ajuste adecuados?, ¿no existía otra alternativa?, y finalmente, ¿pueden considerarse un éxito?. El debate existe porque los puntos de vista no son únicos.

Las instituciones europeas suelen poner como ejemplo a Irlanda, país que ha devuelto la mayor parte de la financiación recibida, ha recuperado competitividad y vuelve a crecer a tasas positivas. Con los datos más recientes de la oficina de estadística irlandesa la economía irlandesa ha crecido en los últimos 12 meses a una tasa anual de 7,3%, tasa interanual para el segundo trimestre de 2015, el déficit público supera ligeramente el 5% del PIB cuando había sobrepasado el 32% en el peor momento de su crisis particular, justo antes del rescate, y el desempleo se ha reducido de un máximo superior al 15% a una tasa cercana al 10%.

Sin embargo, Grecia representa el caso contrario. Los ciudadanos griegos han visto recortes en salarios, en pensiones, reducción de las prestaciones sociales, un menor gasto público, la privatización de gran parte de las empresas públicas, fuertes aumentos de los tipos impositivos y otras medidas altamente impopulares. Pese a los esfuerzos exigidos, el comportamiento macroeconómico de Grecia es mucho peor de lo previsto en los programas de rescate.

El crecimiento del PIB es negativo desde el 2010, una recesión que ya dura más de 5 años y que ha supuesto que el PIB per cápita haya pasado de 24.307 euros en 2007 a 18.120 en 2013. La población griega se siente mucho más pobre que antes de los rescates y es incapaz de ver la luz al final del túnel. Grecia es, junto a Rumanía, el país de los 28 miembros de la Unión con una mayor tasa de pobreza. El desempleo juvenil ha pasado del 20% antes de la crisis a una cifra del 60%, con la desesperanza que este dato supone para muchos jóvenes, incapaces de atisbar oportunidades en su país.

Estas medidas tenían como finalidad reducir el nivel de deuda pública sobre el PIB y el déficit público de forma que se garantizase la sostenibilidad de la economía griega, como base para una futura recuperación. Sin embargo, los datos tampoco son esperanzadores en este sentido. Tras la quita de deuda incluida en el segundo paquete de medidas, la deuda pública sobre el PIB pasó del 171,3% al 156,9%. Tres años después y a pesar de las medidas impuestas, la deuda pública ha vuelto a superar el valor del 170% del PIB. ¿Cómo es posible que a pesar de las medidas de austeridad la deuda pública sobre el PIB no disminuya? La respuesta radica en el negativo comportamiento del crecimiento económico. Si la deuda pública cae pero el crecimiento económico es negativo el ratio de deuda pública sobre el PIB no mejora e incluso puede empeorar.

La austeridad, aún pudiendo justificar su necesidad ante una situación de crecimiento desmedido de la deuda pública, debe aplicarse de forma inteli-

gente. Medidas de austeridad muy severas ejercen un comportamiento contractivo sobre el PIB. El aumento de impuestos disminuye tanto el consumo como la inversión empresarial. El gasto público en bienes y servicios es un componente directo de la demanda agregada y su reducción en un momento de menor consumo e inversión actúa como catalizador para mantener la recesión.

Reconocidas voces del mundo académico y profesional han reconocido que la aplicación de las políticas de austeridad en Grecia han podido contener serios errores de diseño y aplicación. En economía las decisiones de gasto e ingreso público tienen un efecto final que depende del valor de los multiplicadores, de forma que una reducción de gasto público en un millón de euros puede ejercer sobre el producto interior bruto final un efecto que supere en mucho a este millón de euros. El economista jefe del Fondo Monetario Internacional, Olivier Blanchard, reconoció que el Fondo Monetario Internacional y el resto de instituciones de la Troika no tuvieron en cuenta el efecto de los multiplicadores, se subestimó dicho efecto. En un artículo publicado junto a Daniel Leigh argumentaban que:

*“Forecasters significantly underestimated the increase in unemployment and the decline in domestic demand associated with fiscal consolidation”*

Se trata de toda una declaración de reconocimiento de los efectos nocivos, mayores de los inicialmente previstos, por parte de reputados académicos que además han jugado un papel relevante en algunas de las decisiones que han condicionado el pasado más reciente y, sin duda, el futuro de Europa. Paul Krugman, premio Nobel de Economía, ha manifestado en numerosas ocasiones su opinión contraria a la austeridad aplicada por las instituciones europeas como una medida que ha contribuido a agravar las caídas del Producto Interior Bruto, causando lo que ha calificado como un sufrimiento innecesario basado en la aplicación de una ideología muy concreta. Joseph Stiglitz o Nouriel Roubini ha manifestado puntos de vista similares.

Uno de los aspectos que más debate ha generado es el papel de la política económica alemana. La cancillera alemana, Angela Merkel y su ministro de Economía y Finanzas, se han mostrado siempre partidarios de mantener aquellos aspectos que habían permitido mantener la competitividad de la economía alemana. Pero lo cierto es que tras años de ajustes, una elevación de salarios en especial para el segmento de salarios más bajos, habría tenido un efecto positivo en el consumo y por tanto también en las importaciones. Muchas de

las importaciones alemanas provienen de otros países europeos, por ejemplo España, de forma que se genera un efecto multiplicador por el que el mayor impulso al gasto en Alemania puede acabar afectando positivamente al resto de economías de la zona euro. De igual manera, Alemania con un tipo de interés muy favorable, podría haber aumentado su endeudamiento para aprovechar el bajo coste financiero e invertir en infraestructuras que tengan claros efectos económicos positivos futuros en términos de mejora de la productividad y la competitividad, pero también ayudando a la expansión de la demanda agregada en toda la eurozona, favoreciendo a los países periféricos de Europa a través de sus exportaciones.

Paradójicamente, la prima de riesgo empezó a caer en muchos países europeos no cuando las políticas de austeridad dieron sus frutos, sino cuando el Banco Central Europeo decidió comprometerse de forma más contundente en la defensa del euro. El 26 de julio de 2012 en uno de los discursos de un gobernador central que probablemente harán historia -Mario Draghi-, actual presidente del Banco Central Europeo, dijo:

“But there is another message I want to tell you.

Within our mandate, the ECB is ready to do whatever it takes to preserve the euro. And believe me, it will be enough.”

De forma inmediata los mercados entendieron este mensaje como un respaldo casi explícito del Banco Central Europeo a los países que estaban sufriendo alzas en la prima de riesgo, fruto de la especulación en cuanto a su salida del euro, entre los que se puede incluir a España. El efecto inmediato fue de alzas en las bolsas de valores y de caídas muy significativas de la prima de riesgo. El día siguiente a la declaración de Draghi, el IBEX 35, índice de referencia de la bolsa española, subía un 6% y la prima de riesgo caía del valor de 7,47% a 6,92%. Una caída de más de 50 puntos básicos en un solo día tras un período de incertidumbre y alzas ininterrumpidas.

Finalmente y ante una recuperación económica que no es lo fuerte que se preveía, el Banco Central Europeo ha optado por aplicar una política de expansión cuantitativa de su balance, su particular versión del *Quantitative Easing*. Que tiene entre otros objetivos alejar el fantasma de la deflación que afecta a gran parte de la eurozona. El 22 de enero de 2015 el BCE anunció su decisión de comprar mensualmente activos en los mercados financieros, principalmente

títulos de renta fija de gobiernos de la zona euro en los mercados secundarios, por un importe de 60.000 millones de euros mensuales. En su declaración oficial argumentaba que la expansión de la cantidad de dinero a través de la compra de activos debía permitir reactivar el crédito en la economía real por parte de las instituciones financieras.

El programa se inició de forma efectiva el 9 de marzo y tendrá una duración como mínimo hasta septiembre de 2016. El propio Banco Central Europeo ha revisado al alza sus previsiones de crecimiento económico, en parte gracias a la debilidad del precio del petróleo pero en parte gracias a los efectos positivos sobre la demanda agregada y sobretodo de las expectativas de los agentes económicos, de forma que en marzo de 2015 preveía un crecimiento económico anual del 1,5% para la zona euro, y para el ejercicio 2016 del 1,9%. Esperemos que las turbulencias de la economía china y los riesgos de un aterrizaje brusco de la misma no vuelvan a contagiar a la zona euro provocando que la situación de estancamiento se prolongue todavía por más tiempo.

## Conclusiones

El título del trabajo hace referencia a las lecciones que deben aprenderse de esta crisis en cuanto a las diferentes opciones de política económica aplicada y cómo éstas han mostrado efectos muy diferentes en términos de crecimiento económico. Es indispensable y un deber extraer conclusiones de esta crisis, pues ha supuesto un enorme sufrimiento para millones de ciudadanos, empobrecidos, en desempleo o con menores prestaciones; y porque además las generaciones futuras deberán pagar la gigantesca deuda pública y privada que hemos generado entre todos. Además de un importante reto intelectual, establecer conclusiones que nos ayuden a diseñar mejores políticas económicas en el futuro es un imperativo moral.

### *1ª. La gestión pública debe seguir criterios de eficiencia y equidad.*

En demasiadas ocasiones la recaudación fiscal en las etapas expansivas del ciclo económico ha sido aplicada a fines que sólo pueden calificarse de despilfarro. Numerosas infraestructuras públicas, y España es un claro ejemplo de ello, no pueden defenderse bajo criterios de eficiencia económica. La economía sigue ciclos y ser capaz de generar un ahorro público en los momentos expansivos puede permitir afrontar de forma más eficaz las necesidades financieras asociadas a una situación de recesión.

***2ª. Europa y la zona euro deben recuperar la capacidad de liderazgo y el impulso de una unidad real, no sólo económica sino también política y social.***

En demasiadas ocasiones el diseño y aplicación de políticas empleadas en Europa obedece a los intereses individuales de los estados y no al bienestar de la totalidad de los europeos. Las decisiones finalmente adoptadas son fruto de frágiles equilibrios y no se diseñan de forma eficiente. El propio diseño de la zona euro no se ha hecho considerando lo que la ciencia económica conoce sobre las zonas monetarias óptimas, y las consecuencias de este deficiente diseño a punto han estado de suponer la salida del algún miembro de la zona euro. Europa ha constituido un Estado del Bienestar sin precedentes pero es necesario acometer reformas económicas urgentes, los riesgos a los que se enfrenta la Unión Europea en su conjunto son evidentes. El desplazamiento de la actividad económica al sudeste asiático, el envejecimiento de la población, las altas tasas de paro juvenil, las diferencias en fiscalidad entre los estados y la ingeniería fiscal para reducir la presión fiscal real por parte de las rentas más altas, la mejora de la productividad, un sistema educativo diseñado para una economía cada vez más globalizada y cambiante, la regulación de la inmigración o la existencia de una respuesta política única por parte de la Unión son algunos de los retos más importantes a los que se enfrenta.

***3ª. La ideología debe ceder su lugar a la aplicación de políticas pragmáticas.***

En Europa algunas voces han defendido la austeridad como única solución posible. La austeridad en el largo plazo no sólo es necesaria sino también deseable. La equidad intergeneracional exige el uso responsable de los recursos públicos, la generación presente no puede duplicar o triplicar el valor de la deuda pública que asumirán los futuros ciudadanos. No obstante, la aplicación de medidas de corrección del déficit y la deuda pública deben hacerse teniendo en cuenta los condicionantes de cada momento. El propio FMI ha reconocido que la austeridad ha generado un efecto negativo en el crecimiento económico y en el empleo. La crisis griega ha demostrado que la austeridad, como única medida en el contexto de crisis general y caída del crecimiento económico, es incapaz de cumplir su función. A pesar de la austeridad el peso de la deuda pública en muchos países como Grecia o España ha aumentado o se ha reducido de forma muy poco significativa.

**4<sup>a</sup>. *La política monetaria no debe basarse sólo en el objetivo de inflación.***

El mundo ha cambiado desde los años 60 y 70, en los que establecer una institución independiente que controlará la inflación parecía una medida acertada y razonable. La incorporación de millones de trabajadores del sudeste asiático a la producción mundial ha permitido que el precio de muchas manufacturas haya disminuido en términos reales, y hoy en día existe en muchos países más riesgo de deflación que de inflación. Sin embargo, los mercados financieros han adquirido un gran protagonismo y su capacidad para movilizar una gran parte del PIB ha hecho que la supervisión del sistema financiero se convierta en una prioridad. El endeudamiento de las instituciones financieras y el tipo de operaciones que pueden realizar deben situarse en términos razonables. El sector financiero debe ser un catalizador de un mayor crecimiento de la economía real, un medio y no un fin en sí mismo.

**5<sup>a</sup>. *La equidad debe tenerse en cuenta por motivos éticos y también por motivos de racionalidad económica.***

Una de las consecuencias de las crisis económicas ha sido la de aumentar las diferencias entre las rentas más altas y las rentas más bajas. La tendencia a una distribución desigual de la renta parece un hecho contrastado, como muestran los numerosos datos aportados por Thomas Piketty en su obra *El Capital en el siglo XXI*. No se trata solamente de los efectos de la crisis financiera. Es un fenómeno que lleva décadas produciéndose. El período de crecimiento económico más fuerte en Europa -las décadas de los 50 y 60- se caracterizó por la existencia de una amplia clase media que mejoraba su calidad de vida y que era la responsable de la demanda creciente de bienes y servicios motor del crecimiento económico. Una sociedad con desigualdades crecientes plantea no pocos interrogantes éticos y además cuestiona si el sistema económico tiene sentido. Posiblemente el capitalismo es el menos malo de los sistemas económicos, pero no es un sistema eficiente por naturaleza, al menos no en todos los contextos, y una regulación adecuada puede hacer del capitalismo un sistema que genere prosperidad y mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos.

**6<sup>a</sup>. *La política monetaria no convencional es un remedio temporal pero no la solución.***

El Banco Central Europeo se ha unido a otros bancos centrales como la Reserva Federal o el Banco de Inglaterra en la expansión de sus balances, emi-

tiendo dinero y comprando títulos de renta fija o de entidades financieras para evitar una tragedia aún mayor. Pero la solución no es imprimir dinero. De hecho la crisis tiene que ver con un aumento exponencial de la deuda y la consideración adecuada de los riesgos que implica. El crecimiento económico en el largo plazo nada tiene que ver con cuantos billetes se han emitido. Tiene que ver con las mejoras en la productividad y la disponibilidad de recursos. La inversión en infraestructuras bajo criterios de eficiencia económica y equidad, la inversión en capital humano, una regulación que favorece el emprendimiento, que reduce las trabas administrativas, que fomenta la competitividad, y no el capitalismo de unos pocos, son las bases de un crecimiento económico sostenible en el tiempo.

#### ***7ª. La necesidad de una mayor coordinación internacional de las políticas económicas.***

El mundo se ha globalizado a un ritmo que pocos podían prever. La caída de la bolsa china este agosto se ha trasladado de forma inmediata a los parquets europeos. Hay empresas multinacionales que facturan más que el PIB de algunos países pequeños y medianos, y los flujos de movimiento de capitales y personas tienen a largo plazo una tendencia creciente indiscutible. La respuesta a problemas globales debe ser global. Se trata de un juego cooperativo en el que la coordinación entre todos los agentes implicados ofrece ganancias superiores a las actitudes basadas en intereses individuales.

Esta crisis financiera ha sido única, pero no será la única de nuestro sistema económico. La historia económica mundial está plagada de episodios de carácter nacional e internacional de euforia de los mercados seguidas de fuertes crisis. No obstante, esta crisis ha sido global en un mundo muy diferente al previo a los años 80. Un mundo de crecientes interconexiones económicas, políticas y sociales. Para Europa tras unos años en los que se ha perdido parte del liderazgo que mostró, es el momento de tomar las riendas de su propio futuro y apostar por una Europa más fuerte, más equilibrada, con más peso en las decisiones que se toman en el mundo, pero también más justa y que haga del bienestar de sus ciudadanos su primer y único objetivo.

## Bibliografía

- Baba, Naohiko, et al. "Japan's deflation, problems in the financial system and monetary policy." (2005).
- Baily, Martin Neil, Robert E. Litan, and Matthew S. Johnson. The origins of the financial crisis. Initiative on Business and Public Policy at Brookings, 2008.
- Battiston, S., Gatti, D. D., Gallegati, M., Greenwald, B., & Stiglitz, J. E. (2012). Liaisons dangereuses: Increasing connectivity, risk sharing, and systemic risk. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 36(8), 1121-1141.
- Benford, James, et al. "Quantitative easing." *Bank of England Quarterly Bulletin* 49.2 (2009): 90-100.
- Bernanke, Ben S., and Vincent R. Reinhart. «Conducting monetary policy at very low short-term interest rates.» *American Economic Review* (2004): 85-90.
- Blanchard, Olivier J., and Daniel Leigh. Growth forecast errors and fiscal multipliers. No. w18779. National Bureau of Economic Research, 2013.
- Blanchard, Olivier J., Mr Giovanni Dell'Ariccia, and Mr Paolo Mauro. Rethinking macro policy II: getting granular. International Monetary Fund, 2013.
- Bremmer, I., & Roubini, N. (2011). A G-zero world. *Foreign Affairs*, 90(2), 2-7.
- Brunnermeier, Markus K. Deciphering the liquidity and credit crunch 2007-08. No. w14612. National Bureau of Economic Research, 2008.
- Burkhanov, Umar. "The Big Failure: Lehman Brothers" Effects On Global Markets." *European Journal of Business and Economics* 2 (2011).
- Capie, Forrest. Banking in Europe in the 19th Century: the Role of the Central Bank', in Richard Sylla, Richard Tilly and Gabriel Tortella, The State, the Financial System and Economic Modernization. *Cambridge: Cambridge University Press* (1999).
- Clarida, Richard, Jordi Gali, and Mark Gertler. The science of monetary policy: a new Keynesian perspective. No. w7147. National bureau of economic research, 1999.
- Chung, Hess, et al. "Estimating the macroeconomic effects of the Fed's asset purchases." *FRBSF Economic Letter* 3 (2011).

Eichhorst, Werner, et al. "The impact of the crisis on employment and the role of labour market institutions." (2010). *International Labour Organization, International Institute for Labour Studies*

Epstein Gerald. Central Banks as agents of economic development, Research Paper UNU-WIDER, No. 2006/54. United Nations University (2006). ISBN: 9291908223.

Hockett, Robert C., Daniel Alpert, and Nouriel Roubini. "The Way Forward: Moving from the Post-Bubble, Post-Bust Economy to Renewed Growth and Competitiveness." New America Foundation (2011) (2012): 12-01.

Gay de Liébana, J.M. (2012). España se escribe con E de endeudamiento. Barcelona: Deusto.

Gay de Liébana, J.M. (2015). ¿Dónde Estamos? Verdades, mentiras y deberes pendientes de la recuperación económica. Editorial Deusto.

Krugman, P. (2012). End this depression now!. WW Norton & Company.

Krugman, P. (2012). Revenge of the optimum currency area. NBER Macroeconomics Annual, 27(1), 439-448.

Joyce, Michael, et al. "Quantitative Easing and Unconventional Monetary Policy—an Introduction\*." The Economic Journal 122.564 (2012): F271-F288.

Kapetanios, George, et al. "Assessing the Economy" wide Effects of Quantitative Easing\*." The Economic Journal 122.564 (2012): F316-F347.

Kawai, Masahiro. "International Spillovers of Monetary Policy: US Federal Reserve's Quantitative Easing and Bank of Japan's Quantitative and Qualitative Easing." (2015).

Kimura, Takeshi, and David H. Small. "Quantitative monetary easing and risk in financial asset markets." Topics in Macroeconomics 6.1 (2006): 1-54.

Kimura, Takeshi, and Jouchi Nakajima. Identifying conventional and unconventional monetary policy shocks: A latent threshold Approach. No. 13-E-7. Bank of Japan, 2013.

Krishnamurthy, Arvind, and Annette Vissing-Jorgensen. The effects of quantitative easing on interest rates: channels and implications for policy. No. w17555. National Bureau of Economic Research, 2011.

Kydland, Finn E., and Edward C. Prescott. "Rules rather than discretion: The inconsistency of optimal plans." The Journal of Political Economy (1977): 473-491.

- Mirochnik, Michael. "Credit Default Swaps and the Financial Crisis." (2010).
- Noeth, Bryan J., and Rajdeep Sengupta. "Global European banks and the financial crisis." *Federal Reserve Bank of St. Louis Review* 94. November/December 2012 (2012).
- Oda, Nobuyuki, and Kazuo Ueda. "The effects of the Bank of Japan's zero interest rate commitment and quantitative monetary easing on the yield curve: A macro-finance approach." (2005): 6.
- Rogoff, Kenneth y Reinhart, Carmen. *This time is different: Eight centuries of financial folly*. Princeton University Press (2011) ISBN: 9781400831722
- Rosengren, Eric S. *Lessons from the US experience with quantitative easing*. No. 94. 2015.
- Schwartz, Anna J. "Origins of the financial market crisis of 2008." *Cato J.* 29 (2009): 19.
- Roubini, N. (2011). Greece should default and abandon the Euro. *Financial Times*, 19.
- Sant Louis Federal Reserve. [www.stlouisfed.org/Financial-Crisis](http://www.stlouisfed.org/Financial-Crisis)
- Stiglitz, J. (2012). *The price of inequality*. Penguin UK.
- Taylor, John B. *A Historical Analysis of Monetary Policy Rules*. *University of Chicago Press*. (1999). ISBN: 0-226-79124-6.
- Tratados consolidados de la Unión Europea. *Oficina de Publicaciones de la Unión Europea* (2010). ISBN: 978-92-824-2578-7.





**EJE TEMÁTICO 1**

**GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**DE LAS ORGANIZACIONES**





## **DISEÑO, OPERACIÓN Y GESTIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO INNOVADOR**

MEDINA ELIZONDO, M. & MOLINA MOREJÓN, V. M.

*Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y  
Administración, Unidad Torreón*

[drmanuelmedina@yahoo.com.mx](mailto:drmanuelmedina@yahoo.com.mx), [vmolinaa2010@yahoo.com.mx](mailto:vmolinaa2010@yahoo.com.mx)

### **Resumen**

Los modelos de negocio más popularizados describen los negocios como “planos”, o sea, estáticos lo que impide ver que las organizaciones son entes dinámicos y que este dinamismo es un aspecto decisivo para el desarrollo y el éxito de la organización. Un Modelo de Negocio “plano” equivale a, por ejemplo, poseer una “carta de navegación” y pensar el navegante que ella es suficiente para llegar a su destino, asumiendo (de manera errónea) que durante su trayectoria no va a encontrar obstáculos, o mar embravecido. El Autor enfoca el Modelo de Negocio como “dinámico” puesto que no sólo explica el diseño o arquitectura de la organización, sino que incorpora un segundo enfoque (o momento de trabajo) relacionado con su Operación y Desarrollo y un tercero, momento referido a la Gestión.

**PALABRAS CLAVE:** Modelo dinámico, análisis del negocio, conocimiento o inversión

□ □ □

## Abstract

Most important business models described the business as “flat”, i.e. static which prevents that organizations are dynamic entities and that this dynamism is a decisive aspect for the development and success of the organization. A “flat business model” is equivalent to, for example, possess a “navigation chart” and think the Navigator it is sufficient to reach their destination, assuming (wrongly) that his career will not find obstacles, or the stormy sea. The author focuses on business model as “dynamic” because that not only explains the design or architecture of the organization, but it incorporates a second approach (or work time) related to its operation and development, and a third, time referred to management.

**KEY WORDS:** dynamic model, analysis of business, knowledge or investment

□ □ □

## Introducción

El propio modelo de negocios puede convertirse en nuestra ventaja competitiva si se cuenta con una alta diferenciación y además, con altas dificultades para todos aquellos con deseos de copiarlo, sea la competencia o aquellos que recién entran al mercado.

El modelo de negocios, tal como se expresa, es un modelo para hacer negocios, siendo importante diferenciar los conceptos de empresa y negocio: La empresa dentro de sus operaciones no necesariamente está haciendo negocio, es decir pudiera no ser rentable. En cambio el negocio para que obtenga esta nominación, necesariamente debe ser rentable.

El desarrollo de un modelo exitoso de negocios es también insuficiente si lo que buscamos es asegurar una ventaja competitiva, ya que la copia de dicho modelo no podrá evitarse. Sin embargo, un modelo de negocios totalmente diferenciado, difícil de copiar, además de ser efectivo y eficiente, tiene muchas más probabilidades de generar beneficios. Es por ello que la esencia de este trabajo reside en sentar las pautas para el diseño, desarrollo y gestión de un MN innovador por su carácter dinámico en el cual cada uno de sus momentos se va adecuando y adaptando a las circunstancias que se generan por los complejos cambios del mercado y de las necesidades del cliente.

Los Principios básicos en que se sustenta un modelo de negocios implica varias perspectivas: La naturaleza del negocio, su estructura, su evolución, sus

conceptos y sus funciones clave. A lo largo de la ponencia todos estos principios son abarcados.

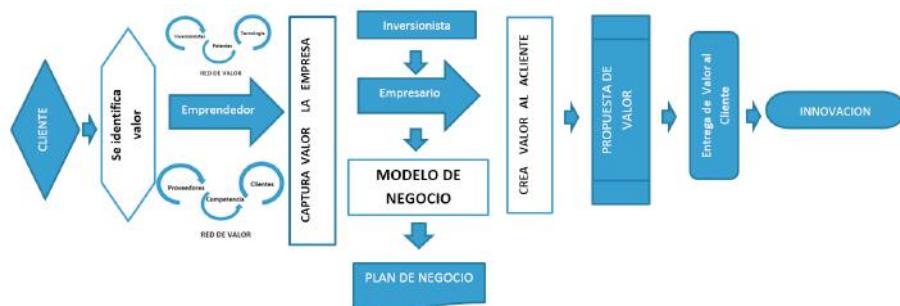
El Autor, también expone su visión acerca del enfoque que se le debe dar a un MN ya sea que parte del conocimiento sobre algo nuevo o de la inversión que una persona o asociación está dispuesta a realizar.

## Metodología

Los conceptos y la información mostrada parte de una exhaustiva búsqueda, recuperación, y análisis de la información recogida en (Medina, 1993); (Medina, 2007), (Medina 2011) y de las propias experiencias del Autor luego de más de 30 años en el sector empresarial y el haber manejado decenas de modelos de negocios MN, desde los primeros ineficaces hasta los que han logrado generar negocios sostenibles.

En la Figura 1 se muestra esquemáticamente el proceso metodológico que se inicia con la detección de las necesidades del cliente y concluye con la entrega de valor a éste mediante un proceso o servicio innovador.

**Figura 1.** Desde lo que el Cliente necesita, hasta la Innovación.



Elaboración propia.

Antecedan al Diseño del MN la Identificación de las necesidades del Cliente y la posterior detección del valor por parte del Emprendedor el cual mantiene un estrecho contacto y comunicación con todos los integrantes y componentes de la Red de Valor, en este caso conformada por proveedores, clientes competencia, inversionistas y el respaldo de componentes como las tecnologías apropiadas y patentes que las apoyan. Esta acción del emprendedor tiene como fin

interpretar de la manera más eficaz la necesidad identificada y convertirla en un producto o servicio innovador.

Posteriormente la empresa Captura el Valor y se inicia un proceso en el cual el inversionista y/o el empresario, asesorado por el Gestor de la Innovación, está entonces en posibilidad de diseñar el MN y posteriormente su consecuente Plan de Negocio. Luego de este accionar se genera todo un proceso de creación de valor al cliente, caracterizado por el diseño e implantación de la Propuesta de Valor, su entrega y finalmente se habrá logrado la Innovación.

Todo este proceso está sustentado en hábitos enraizados que de manera sinérgica componen un conjunto de destrezas, habilidades, capacidades y valores que fortalecidos por conocimiento, la razón y la intuición de un individuo, le dan la sabiduría necesaria para abordar este tipo de acciones conducentes a detectar un valor y llevarlo hasta la innovación tal como se presentan en la Figura 2.

Figura 2. Atributos de la sabiduría.



Elaboración propia.

Diseño Dinámico del Modelo de Negocio: Los elementos de éste modelo, desde tres enfoques o momentos de actuación se muestran en la Figura 3. Cada uno de los tres componentes clave: Diseño, Operación – Desarrollo y Gestión, trae asociado un grupo de elementos que los identifican.

Figura 3. Elementos del modelo de negocio “dinámico” desde tres enfoques o momentos de actuación.

DISEÑO	OPERACIÓN-DESARROLLO	GESTION
Misión y Visión	Capital humano	Estrategias clave
Producto/Servicio	Cadena de valor	Alianzas clave
Propuesta de Valor	Inversión (aplicación)	Cultura
Mercado	Rentabilidad	Evaluación
Consumidor	Flujo de efectivo	Decisiones clave
Red de Valor	Sostenibilidad	Creación
Calidad	Recursos clave	
Capital de trabajo		
Inversiones		

Elaboración propia.

En el componente Diseño el rol principal lo lleva el Emprendedor, el componente de Operación-Desarrollo es liderado principalmente por el Gestor de la Innovación y la Gestión queda a cargo del Directivo de la organización.

El aspecto o enfoque de **Diseño** o arquitectura se corresponde con tener claramente establecida la Misión y Visión de la organización; el producto-servicio que se oferta, la propuesta de valor, el mercado al que va dirigido, el consumidor, la red de valor, la calidad, el capital de trabajo en sus etapas previas, la inversión que debe desarrollar; todo esto fundamenta un buen despegue y la entrega de la propuesta de valor dado que tiene localizado el segmento de cliente adecuado; es el momento de diseñar el producto que se vende, muy alejado de lo que generalmente prima que es vender lo que se produce.

El enfoque de **Operación-Desarrollo** demanda que Capital Humano responda a las exigencia del puesto, establecer una cadena de valor, determinar la inversión (en su etapa de aplicación) y rentabilidad que se quiere lograr, el flujo de efectivo, la sustentabilidad del negocio (mediante donativos, cuotas, apoyos y un adecuado desempeño en todo lo relacionado con la Responsabilidad Social Empresarial), los recursos clave y las operaciones clave.

El enfoque de **Gestión** considera que se tienen en cuenta las formas de interacción, las estrategias clave, las alianzas clave, la cultura, la evaluación de la situación, las decisiones clave y la creación o mejora de la actuación.

## Resultados y Discusión

Modelo de Negocio desde la óptica del Autor.

El modelo de negocios es como su nombre lo indica, un modelo para hacer negocios, es decir, en él plasmamos cuál va a ser nuestro negocio, en cuál negocio vamos a estar, qué voy a vender, a quién le voy a vender, a crédito o de contado, porqué me lo van a comprar, quién más vende lo que yo vendo, qué servicio les voy a ofrecer, si es un producto qué voy a distribuir a quién se lo voy a comprar, a qué precio, como lo voy a hacer llegar a mis almacenes y cómo voy a hacerlo llegar a mis clientes, si voy a dar un servicio en qué consiste, a quién se lo voy a ofrecer y cómo voy a dar ese servicio, quién más ofrece este tipo de servicios, porqué van a escoger a este empresa para darlo, los precios, las condiciones, etc.

Si es un producto que voy a fabricar, con qué equipo lo voy a procesar, cuáles van a ser mis procesos, cuál será la presentación, va a llegar directamente al consumidor, cuáles van a ser mis clientes, cuál es mi competencia, qué calidad voy a ofrecer, a qué precios, a qué plazos, qué garantías ofrezco.

El desarrollo de un modelo exitoso de negocios es también insuficiente si lo que buscamos es asegurarnos una ventaja competitiva, ya que la copia de dicho modelo no podrá evitarse. Sin embargo, un modelo de negocios totalmente diferenciado, difícil de copiar, además de ser efectivo y eficiente, tiene muchas más probabilidades de generar beneficios.

Principio básicos.

Un modelo de negocios implica varias perspectivas: La naturaleza del negocio, su estructura, su evolución, sus conceptos y sus funciones clave.

Dentro de su estructura, interconecta cuatro elementos que en forma conjunta crean y entregan valor:

- El primero de ellos es una proposición de valor a los clientes, de acuerdo con este elemento una empresa exitosa es aquella que ha encontrado una forma de crear valor para sus clientes;
- El segundo es una fórmula de valor, esto implica el diseño de la forma en que la empresa va a generar valor para sí misma mientras se crea valor para sus clientes, y consiste de modelo de ingresos, una estructura de costos, un modelo para los márgenes, y la velocidad de los recursos.

- El tercero son los recursos clave requeridos para entrega de la propuesta de valor a los clientes; y
- El cuarto son los procesos clave, que son los procesos administrativos y operativos que permiten entregar valor en la forma de que puedan ser exitosamente repetidos e incrementados en escala.

Desde el punto de vista de conceptos, el Modelo de Negocio:

- Se basa en una estrategia que permiten generar más ofertas e ingresos, a través de su volumen de negocio, derechos de propiedad intelectual, alquileres, intereses, subsidios, transferencias de activos
- Se puede conceptualizar por medio del lienzo CANVAS, con los componentes: Segmentos de Clientes, Propuesta de Valor, Canales, Relaciones con Clientes, Corrientes de Ingresos, Recursos Clave, Estructura de Costes, Actividades Clave, Alianzas Clave.
- Mantiene una propuesta única de valor para el cliente de una empresa en la cual se especifica cómo configura sus actividades -y las de sus alianzas- con el fin, no solo, de entregar valor sino obtener beneficios de una manera sostenible
- Se centra en la oportunidad para hacer dinero entregando valor a los clientes. Se basa en la lógica de la empresa para funcionar aunque es estático, poco reflexivo e incapaz de describir la receta para el cambio.

Dentro de sus funciones claves hallamos:

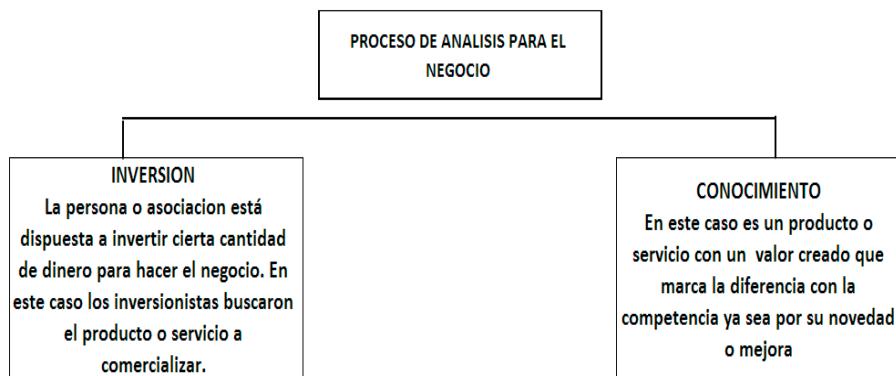
- Fusiona y/o acopla la proposición de valor, es decir el valor creado para los usuarios
- Segmenta el mercado al identificar, los usuarios a los cuales el servicio o productos les será útil y para qué propósito
- Crea y distribuye la oferta al definir la estructura de la cadena de valor dentro de la firma.
- Define la estructura de costos y las utilidades potenciales de la oferta, dada la propuesta de valor y las estructuras de la cadena de valor elegida

- Describe la posición de la empresa dentro de la red de valor enlazando a los proveedores con los clientes incluyendo la identificación de potenciales complementos o competidores.

Caminos de creación de un MN a partir de dos estrategias:

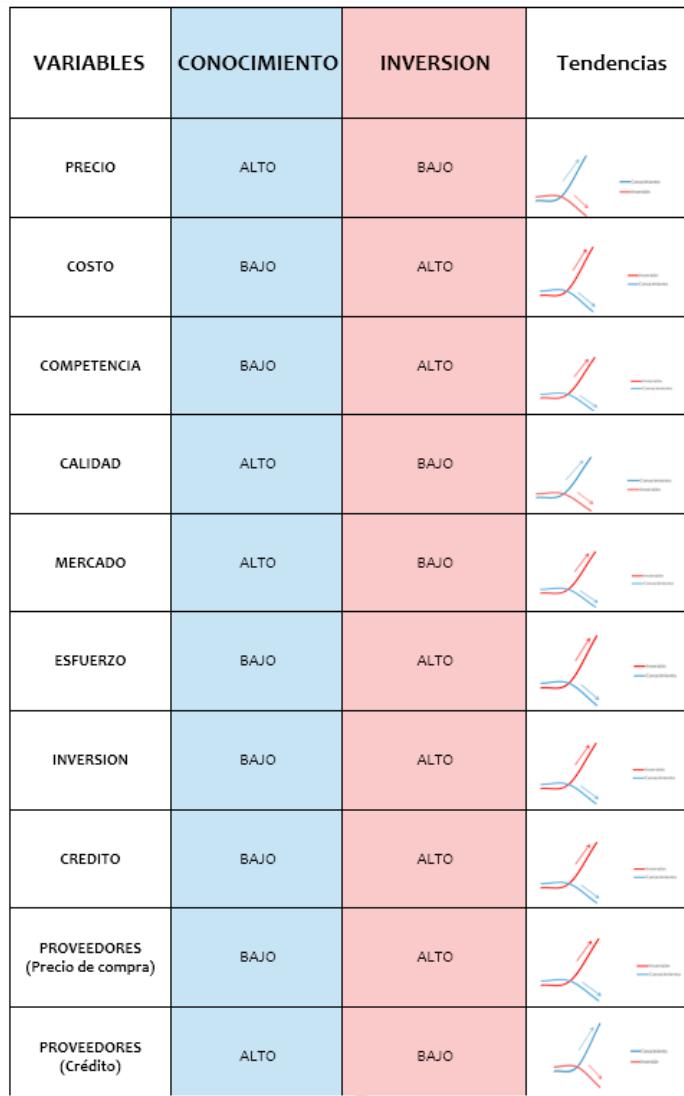
Existen diferentes caminos para crear el modelo de negocios MN, aquí citaremos las dos más importantes: Inversión y Conocimiento, Figura 4

**Figura 4.** Inversión o conocimiento al iniciar el Modelo de Negocios



*Elaboración propia. La apertura de los negocios debe estar sujeta a una adecuada investigación de mercados que permita descubrir necesidades, que hayan sido completamente insatisfechas o no satisfechas del todo. Del análisis del mercado depende la decisión adecuada que permita minimizar los riesgos de la inversión.*

En la Figura 2.2 el Autor introduce las variables que son claves a la hora de diseñar un modelo de negocio. Estas son; precio, costo, competencia, calidad, mercado, esfuerzo, inversión, crédito, precio de compra del proveedor y crédito de proveedor.

**Figura 5.** Relación Conocimiento – Inversión en función de variables clave

Elaboración propia: *Se muestra como por ejemplo, un modelo de negocio basado en conocimiento puede ofrecer un precio alto al mercado toda vez que su propuesta de valor es única. En cambio si su propuesta de valor está basada en inversión (ya sea propia o mediante préstamos) tiene que considerar precios bajos si quiere llegar a tener un posicionamiento en el mercado.*

Consideramos además que el costo de un negocio basado en conocimiento es más bajo que el costo cuando es basado en inversión, dado que este último compite en un mercado en que se posiciona con precios bajos lo que a la larga encarece el costo.

El factor competencia en el modelo basado en conocimiento es bajo dado que se entra con un producto o servicio nuevo que prácticamente no la tiene. Pero cuando entramos al mercado con un producto clásico –o ya existente- la competencia es fuerte, incluso más experimentada en el producto o servicio que estamos ofertando.

La calidad resultante de un producto nuevo generado por conocimiento se ha demostrado que es superior a la calidad de un producto que se coloca en el mercado sencillamente porque se tiene el capital para ofrecerlo dado que generalmente se quiere ganar el mercado mediante estrategias de precios y no de calidad.

El mercado que abarca un producto nuevo siempre será más amplio dado que no hay tanta competencia como sucede con el de un producto que se posiciona a base de precios en donde el mercado está fragmentado en pequeños consumidores.

El esfuerzo de posicionamiento cuando el producto o servicio se genera por conocimiento siempre será más bajo que cuando se genera por inversión. Es muy lógico porque aunque el esfuerzo de divulgación y propaganda es muy alto cuando el producto-servicio es nuevo este esfuerzo será más grande cuando uno quiere reposicionar algo existente que solo lo caracteriza el precio.

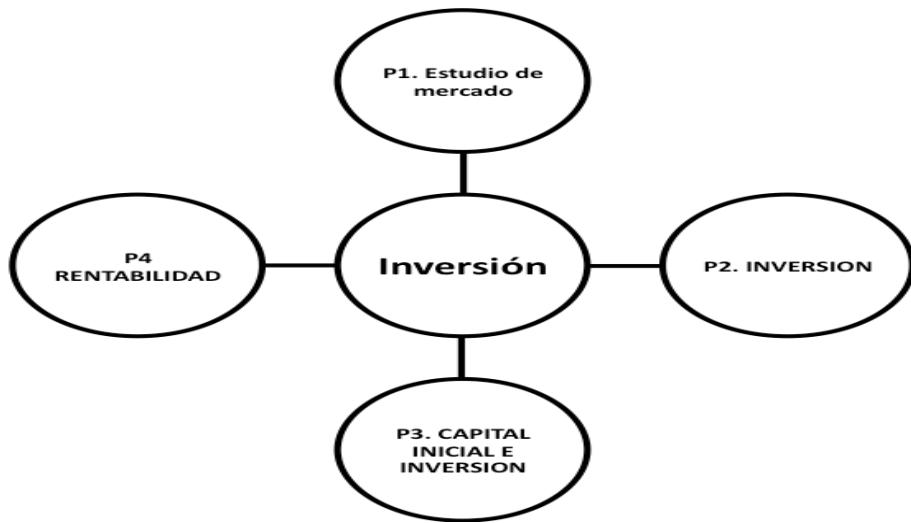
La inversión será más baja cuando se lanza un nuevo producto o servicio creado a partir de conocimiento que cuando se hace a partir de la inversión; aunque parezca algo contradictorio se ha demostrado que la entrada al mercado con un producto-servicio similar al existente demanda mayores inversiones si realmente se quiere desplazar o sustituir los similares que ya están presentes.

El crédito a obtener de instituciones crediticias siempre será más fácil de lograr si es un producto-servicio generado con nuevos conocimientos, ya habiendo sido demostrada su viabilidad en una fase inicial, que el que se otorgue cuando se quiere entrar al mercado con algo ya existente. Las instituciones siempre serán más cuidadosas al ofrecer el servicio de crédito cuando tienen que apoyar algo que existe que algo nuevo, por la simple razón del fracaso latente de este último y por tanto el riesgo de recuperar lo acreditado.

## **MODELO BASADO EN INVERSIÓN**

Este Modelo contempla varias acciones o pasos importantes tales como:

**Figura 6.** Pasos del Modelo basado en Inversión

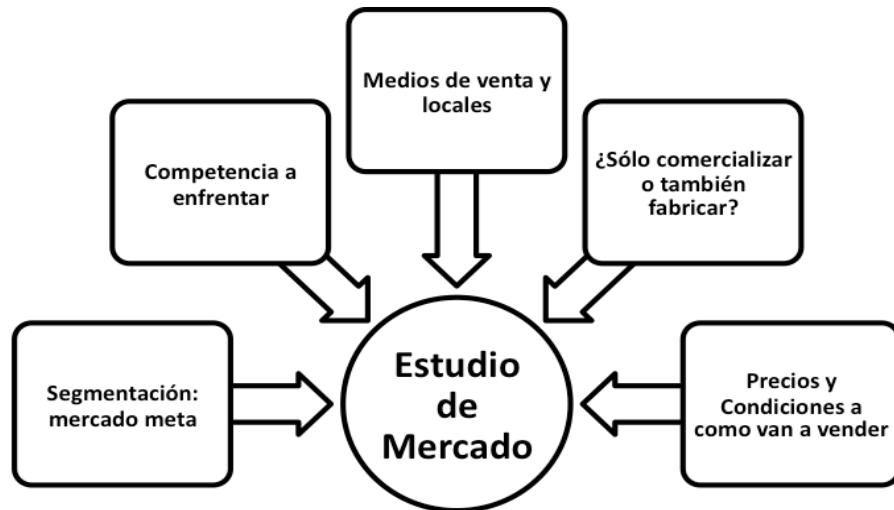


*Elaboración propia*

El mercado a que se van a dirigir, la competencia a que van a enfrentar, los precios y condiciones a cómo van a vender, las diferentes medios de venta, si únicamente lo van a comercializar o lo van a fabricar, los locales de comercialización y/o fabricación, etc.

## PASO 1. ESTUDIO DE MERCADO

**Figura 7.** Componentes principales básicos para el estudio de mercado.



*Elaboración propia. Cinco momentos básicos y claves del Estudio de Mercado*

Para realizar una investigación de mercado los empresarios deben tener un conocimiento global de su institución la cual resulta importante para determinar las potencialidades que presenta así como conocer con que elementos se va a enfrentar al mercado. La plena organización de todos los componentes que actúan en el funcionamiento de la empresa logra que la misma se inserte de forma eficaz dentro del mercado creando las bases para su estabilidad y crecimiento.

Para definir como se manifiesta el comportamiento del consumidor se parte de un cuestionario básico:

- ¿Quiénes constituyen el mercado?
- ¿Qué compra el mercado?
- ¿Por qué compra el mercado?
- ¿Quién participa en el mercado?
- ¿Cómo compra el mercado?
- ¿Cuándo compra el mercado?
- ¿Dónde compra el mercado?

1,1 Segmentación de Mercado según diversos autores queda reflejada en la tabla que se expone a continuación en la Tabla 1

<b>Tabla 1. Segmentación de mercado de consumo</b>	
<b>Variable de segmentación</b>	<b>Definición</b>
Geográfica	Dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, regiones, estados, municipios, ciudades o vecindarios.
Demográfica	Dividir al mercado en grupos, con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.
Psicográfica	Dividir un mercado en diferentes grupos con base en la clase social, estilo de vida, o características de la personalidad
Conductual o comportamiento	Dividir un mercado en grupos con base en el conocimiento, actitudes, uso o respuesta de los consumidores a un producto. Aquí se incluye todo lo referido al empleo y consumo de toda la gama que se relaciona con productos y servicios “Eco”.

Tomado de: Zárraga, Molina y Corona (2013) a partir de referencias de Kotler y Armstrong, 2001; Kotler, 2001; Stanton, Etzel y Walker, 2007; Czinkota y Kotabe, 2001.

**1,2. La competencia a enfrentar** se refiere aquellos negocios que ofrecen productos o servicios satisfaciendo necesidades similares a nuestros cliente, independientemente de que estén cerca o no de nuestra localidad y que incluso lo hagan con productos o servicios que no son idénticos a los nuestros pero que satisfacen igualmente las necesidades del cliente.

**1,3. Los Medios de Ventas y Locales.** Se refiere a los locales que dispondrá el empresario que montará sus productos o servicios a comercializar. El local que va a disponer debe adaptarse a las características del negocio, no el negocio a los locales. Si la empresa funciona en un local rentado, deberá contarse con un contrato flexible y con una renta que no sobrepase el 5 % de sus ventas estimadas. Si el local es propio, los problemas serán menores. El local que uno diseña y monte debe estar en correspondencia con el sector al cual me estoy dirigiendo

con mi segmentación, no deben existir locales que sobrepasen o caigan por debajo de las expectativas del cliente de la zona en donde se ubicarán

**1,4.** Sólo **comercializar o también fabricar** es un elemento clave cuya decisión define el 75% del diseño de mi oferta. Si el negocio que usted piensa emprender es una industria, tendrá que hacer una profunda reflexión analítica a fin de decidir correctamente el tipo de producto que desea fabricar. Ya facilidad de acceso del aprovisionamiento que llega a la fábrica es clave para poder cumplir los planes de producción y disponer de inventarios que solo cubran las demandas del stock mínimo.

Si decide solo comercializar, el único requisito es que sea eficiente. La innovación tecnológica y la libertad comercial dan una sola salida para lograr utilidades, aumentar la eficiencia y la competitividad, ya que a consecuencia de ésta y de los constantes cambios en la oferta y la demanda se crean ajustes que llevan a la empresa a plantearse si tiene ventas y utilidades, dónde está el dinero ganado y por qué se presenta la falta de liquidez.

**1,5.** Los **Precios y Condiciones a cómo van a vender** demandan actualizar y diseñar las rutas lógicas para distribuir el producto, así como la fuerza necesaria de ventas para atenderlas. Conocer las rutas que cubren la competencia y determinar si las nuestras van a ser iguales o diferentes, según el mercado que queremos atacar

Se debe determinar la cantidad real a invertir en base a capital de trabajo es decir a las condiciones de venta, plazos, condiciones de compra volumen de inventarios, activos circulante y pasivo circulante, además de los activos fijos y pasivos a largo plazo.

Las empresas pueden centrar el estudio de la demanda relacionando el precio con las características del mercado de consumo o industrial que tratan de buscar mejores opciones y facilidades de pago.

## **PASO 2: INVERSIÓN A REALIZAR**

En segundo lugar determinará la cantidad real a invertir en base a capital de trabajo es decir a las condiciones de venta, plazos, condiciones de compra volumen de inventarios, activos circulante y pasivo circulante. Además de los activos fijos y pasivos a largo plazo. Del análisis del mercado depende la decisión adecuada que permita minimizar los riesgos de la inversión.

## Cantidad a Invertir en base al capital de trabajo

Condicione  
s de Ventas

Plazos

Condicione  
s de  
compra

Volumen  
de  
inventarios

Activos y  
pasivos  
circulantes

Activos  
fijos y  
pasivos a  
largo plazo.

**2,1 Condiciones de Ventas:** El director de ventas fija los objetivos de las mismas y determinar qué actividades se desarrollarán para lograr las metas establecidas. Al planear las ventas se dejan establecidas las condiciones en que se venderá los productos o se prestará el servicio, ello incluirá la coordinación de actividades de los promotores comerciales, el personal de divulgación y propaganda, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de venta.

**2,2 Plazos:** La política de la empresa deberá establecer los plazos de ventas a crédito y el porcentaje que se espera de las ventas totales. Este plazo deberá ser similar a los que otorga la competencia. Uno de los elementos claves para seleccionar un proveedor son los plazos que ofrece.

**2,3 Condiciones de Compras.** Las funciones que se van a desarrollar en la empresa, por lo común son las compras, ventas, producción, personal y finanzas (según la naturaleza del negocio), la dirección y la administración en forma básica. Cada una de ellas puede subdividirse en otras varias que la conformen: por ejemplo el departamento de Compras puede subdividirse en Inventarios, Almacén, Pedidos y Buscadores de Precios. Hay que lograr los mejores precios en compras a proveedores, para mantenerse como líderes en precios bajos.

**2,4 Volumen de Inventario:** Los inventarios en su totalidad no forman el capital de trabajo. En éste se incluyen únicamente las existencias, es decir, las materias primas y productos que serán utilizados y desplazados en un tiempo máximo de dos ciclos de ventas. No incluye el stock inmovilizado, que no cumple el requisito de venta inmediata. Se debe determinar el ciclo de rotación del inventario.

**2,5 Activos y pasivos circulantes.** Comprenden los activos circulantes, activos fijos y activos diferidos. Los Activos fijos y pasivos a largo plazo com-

prenden: Pasivo Circulante o a corto plazo, pasivo fijo o a largo plazo y pasivo diferido o a largo plazo

### **PASO 3: CÁLCULO DEL CAPITAL INICIAL, ASÍ COMO LAS INVERSIONES FUTURAS**

La Dirección de la empresa deberá tomar decisiones respecto al Capital, elaborando un plan del movimiento del capital en la empresa, el cual estará proyectado para hacer frente al crecimiento del negocio. Decidirá cuál va a ser el capital inicial, qué política se va a tomar para la capitalización y programará las fechas de nuevas aportaciones y su monto.

Además, la dirección, previo estudio de justificación, se encargará de autorizar las adquisiciones e inversiones en activos fijos.

### **PASO 4. DETERMINAR LA RENTABILIDAD QUE DESEA OBTENER LOS INVERSIONISTAS EN BASE AL CAPITAL APORTADO.**

Es de suma importancia para las empresas conocer la utilidad que les deja cada producto o línea, ya que con esa base se toman las decisiones de publicidad, promoción, ciclo de vida del producto, diversificación, e inclusive un cambio de giro.

Por lo anterior debe analizarse con detalle la rentabilidad por producto, ya que no es suficiente la información que da el estado de resultados por producto.

El factor que complementa o establece la rentabilidad por producto, es la determinación del ciclo de recuperación de la inversión, sumado con la utilidad por producto.

### **CONCLUSION PARCIAL**

Cuando el modelo de negocio parte de la inversión deberá ser muy claro e identificado, cualificado y cuantificada la diferencia que tendremos con la competencia.

Estas acciones nos permitirán elaborar el plan de negocios mismo que contemplara precios bajos, costos elevados, dado que se enfrentara a una competencia con experiencia en el mercado, por lo que el valor creado que ofrecerá al cliente será en base a precios, calidad de producto, descuentos, plazos, y/o

entregas domiciliarias que cualquiera podrá igualar, ya que sea modelo de negocios podrá ser igualado o superado por la competencia.

## **MODELO BASADO EN CONOCIMIENTO**

En el segundo caso, cuando el modelo de negocio parte en principio del producto o servicio (conocimiento), se corresponde con un valor creado a un producto o servicio nuevo o con mejoras sustanciales que marcan una diferencia.



*Elaboración propia*

### **PASO 1: APROVECHAR LOS MÁRGENES DE LIBERTAD.**

En base a ese valor creado la empresa contará con cierto margen de libertad para fijar los precios de venta, los mercados a que se dirigirá el producto, es decir quiénes serán sus clientes, quiénes sus consumidores, en este caso la competencia prácticamente no existe o es muy baja, por lo que se asegura producción a bajos costos y condiciones de venta favorables para la empresa.

### **PASO 2: DETERMINAR LA CANTIDAD DE INVERSIÓN REQUERIDA.**

Ésta generalmente será más baja, que la que corresponda cuando se determina primero el producto o servicio a comercializar, se hará un cálculo del capital de trabajo, así como de los activos fijos necesarios.

Como la empresa es un ente vivo requerirá de cambios e inversiones futuras por lo que el capital requerido será flexible, para irse adaptando a los cambios frecuentes de la organización.

### **PASO 3: CALCULAR EL CAPITAL INICIAL Y CAPITAL HUMANO.**

¿Cuánto capital se va a necesitar para poner en marcha el negocio? Se trata de analizar si los recursos y las posibilidades de aumentarlos a través del crédito son los suficientes para hacer frente a la inversión.

Con base en estos puntos se determinará el módulo de negocio que contemplará:

La cantidad a invertir, los rendimientos a obtener, el periodo de recuperación, los productos o servicios a ofrecer, las formas de producción en su caso o los servicios a ofrecer, los precios y los costos, el valor que hará la diferencia, formas de venta, cobro, servicios a proporcionar, condiciones de venta, ubicación del negocio.



**3,1 Rendimientos a obtener.** El empresario siempre debe planear los rendimientos que espera alcanzar con los recursos que tiene, calculando el empleo de los activos.

**3,2 Período de recuperación.** La recuperación de la inversión es la cantidad de tiempo que tarda una inversión en recuperar sus costos. El cálculo de retorno de la inversión utiliza el costo del proyecto y los flujos de efectivo del mismo para determinar cuánto tardará el proyecto en recuperar sus costos.

**3,3 formas de producción.** El territorio representa una agrupación de relaciones sociales; es también el lugar donde la cultura local y otros rasgos locales no transferibles se han sedimentado. Es el lugar donde los hombres y

las empresas establecen relaciones, donde las instituciones públicas y privadas intervienen para regular la sociedad. Representa el área de encuentro de las relaciones de mercado y de las formas de regulación social, que determinan formas diferentes de organización de la producción y distintas capacidades innovadoras que conducen a una diversificación de los productos que se venden en el mercado, no sólo sobre la base del coste relativo de los factores. Por tanto hay que dominar la forma en que se organiza la actividad económica en el territorio o región donde su ubica la empresa, teniendo en cuenta las diversas facetas de la producción de bienes y servicios, distribución y consumo entre sus miembros. Al dominar estos aspectos se estará complementando el estudio del mercado ya mencionado.

**3,4 Servicios a ofrecer.** Este sector representa hoy en día la mayor parte de la actividad económica mundial. El sector es en un grado creciente responsable por el aumento de la riqueza y empleo en la sociedad. A pesar de su importancia como elemento económico generador de ingresos, aún no ha recibido la importancia que merece en nuestro país.

**3,5 Los precios y costos.** Es un tema clave en el Modelo de Negocios; la empresa que no logre un control sobre precios y costos, terminará inevitablemente en el fracaso.

**3,6 La ubicación del negocio** es otro elemento clave a considerar a la hora de emprender un nuevo negocio Una vez que hemos decidido el giro de la empresa, los artículos a manejar, el capital a invertir, las políticas de ventas y de crédito, nos toca determinar la localización de nuestro negocio.

## Referencias Bibliográficas

- Medina, M. (1993). *Negocios a la primera*. Editorial Diana SA de CV.
- Medina, M. (2007). *Sabiduría empresarial para el tercer milenio*. Editorial Diana SA de CV.
- Medina, M. (2011). *20 competencias para la práctica docente*. Editorial
- Zárraga, Molina y Corona (2013) a partir de referencias de Kotler y Armstrong, 2001; Kotler, 2001; Stanton, Etzel y Walker, 2007; Czinkota y Kotabe, 2001.







## **MATRIZ INSUMO PRODUCTO COMO ELEMENTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL. INVESTIGACIÓN EN PROCESO**

TOWNS MUÑOZ, J A & TUDA RIVAS, R.

*Escuela de Negocios, Campus Laguna, Instituto Tecnológico de Estudios  
Superiores de Monterrey*

*Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón,  
Universidad Autónoma de Coahuila*

[antonio.towns@itesm.mx](mailto:antonio.towns@itesm.mx), [hbpe5@yahoo.com](mailto:hbpe5@yahoo.com)

### **Resumen**

Towns (2012) identificó una relación estadística válida entre el margen bruto como porcentaje del valor de la producción y el porcentaje de las compras realizado por las empresas pertenecientes al mismo sector de manufactura. Los datos se extrajeron de la Matriz Insumo Producto (MIP) versión 2003, INEGI. A finales del año 2013, se publicó la versión 2008 (INEGI). El presente documento despliega una versión preliminar de lo que puede ser un análisis longitudinal no experimental de algunos de los datos comparables entre las dos bases de datos. El método empleado es una adaptación de Towns (2012) de la Matriz de Leontief, con algunas adecuaciones requeridas por motivo de cambios en el ordenamiento de las columnas y desglose de archivos aplicados en el documento versión 2008. La matriz insumo producto del 2008 arroja evidencia estadística de un conjunto de relaciones más complejo y relaciones adicionales a las identificadas en la del 2003, en lo referente a porcentaje de margen como variable independiente y el porcentaje de abastecimiento adquirido dentro del mismo sector de manufactura. Se presenta una síntesis de las vías que llevan a éste resultado y análisis hipotéticos preliminares para identificar la nueva situación, abriendo así nuevos problemas de investigación, cuya solución permita entender el porqué de las diferencias y

las maneras de utilizar esta información en la estrategia de abastecimientos de las empresas del sector manufacturero.

**PALABRAS CLAVE:** Matriz Insumo Producto, Matriz Leontief, Abastecimiento.

□ □ □

## Abstract

Towns (2012) identified a statistical relationship between gross margin as a percentage of production cost and the percentage of purchases made within the company's manufacturing sector. The data source was the 2003 Input-Output from INEGI. In 2013 the 2008 version was published (INEGI). This document provides a preliminary transversal analysis between some comparable data drawn from both databases. The method is Town's own adaptation of the Leontief Matrix, with some adjustments required as a result of changes in the ordering of the columns and the breakdown of files between the two versions. The 2008 version provides statistical evidence for a new set of relationships which is more complex than the one identified in 2003 in terms of percentage margin as the independent variable and rate of supplies acquired within the company's manufacturing sector. A synthesis of the paths that lead to such result and hypothetical analysis are presented in order to preliminary identify the new situation identifying new research problems.

**KEY WORD:** Input-Output Matrix, Leontief Matrix, Procurement.

□ □ □

## Introducción

El sector de manufactura constituye una parte importante del producto interno bruto de México. Según el Censo Económico del 2014 aporta el 48.2% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015a, p. 15). El importe de su producción en el año 2004 estuvo constituido en un 66% de consumo intermedio y en el 2009 este porcentaje subió al 69.6% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015b). Lo anterior implica que en este sector económico lo que se adquiere con proveedores constituye aproximadamente dos terceras partes del valor de la producción y un tercio es lo que corresponde en promedio al valor agregado. En consecuencia la matriz insumo producto resulta sumamente útil para estudiar la estructura de los productos e identificar relaciones entre las variables que inciden en ella.

Towns (2012) abordó la cuestión de si las empresas compran de mejor manera lo que mejor conocen y si lo anterior se refleja en buenos resultados económicos. El problema fue confrontado simultáneamente con enfoques cualitativo y cuantitativo. Para el enfoque cualitativo se intentó obtener una muestra suficientemente representativa para identificar las variables críticas que inciden sobre la parte adquirida en el sector de manufactura. Las encuestas implicaban el aporte de informaciones sobre volúmenes de compra y clasificaciones de dicho importe. Las fuentes y la calidad de información obtenida no permitieron realizar un análisis riguroso.

Sobre la administración de compras y ventas de las empresas existe una vasta literatura que se basa principalmente en enfoques microeconómicos. Algunos de los enfoques enfatizan objetivos no económicos de la administración.

El enfoque cuantitativo se basó en la matriz desarrollada por Wassily Leontief quien en 1973 obtuvo el Premio Nobel por su desarrollo del “Input-Output Analysis” aplicable a importantes problemas económicos (Leontief, 1987).

Formando parte del Sistema de Cuentas Nacionales de México, la Matriz Insumo Producto (MIP) es la que incorpora el método de Leontief (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013, p. 7) estructurado información muy amplia de diversas fuentes de información, algunas de acceso restringido o sujetas a suscripciones especializadas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011, p. 29).

La Matriz de Leontief fue empleada por primera vez por Towns (2012) como instrumento para orientar decisiones microeconómicas, ya que normalmente ha sido normalmente empleada para el análisis económico (Hoekstra & van den Bergh, 2006; Huppert et al., 2006; Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013; Midmore, Munday, & Roberts, 2006). Analizando su estructura, se puede ubicar, la interacción en importes de compra entre los diferentes sectores y subsectores de la economía. También se pueden extraer de este documento resultados económicos de operación, valor agregado, clasificaciones y sus respectivos costos del recurso humano utilizado. Todo lo anterior sustenta datos representativos de la estructura de operaciones de compra y elementos y resultados de la operación (Towns, 2012, pp. xii, 19).

Al momento de la investigación del 2012 y a la fecha en curso, no se ha detectado evidencia de que una aplicación similar se haya realizado para sustentar una investigación (FRISO ZIMMERMANN AND KAI FOERSTL, 2014;

Kaitlin D. Wowak, 2013) y fue esta aportación la que generó una alternativa para probar la hipótesis principal de investigación definida bajo los siguientes términos:

$H_0$ <sub>(nula)</sub> No existe una asociación estadística entre el margen bruto y demanda intermedia y/o cantidad de personal bajo las relaciones analíticas definidas partiendo de los datos de la MIP 2003.

La anterior hipótesis resultó rechazada, dando un resultado favorable a la hipótesis de investigación referente a la suposición de que las empresas compran de mejor manera lo que mejor conocen y lo anterior se refleja en buenos resultados económicos.

Iniciamos el análisis comparativo entre la MIP 2003 y la versión publicada para el año 2008, con el objetivo de identificar la existencia de cambios o similitudes en los modelos de regresión lineal generados bajo las mismas bases. Esta investigación es por lo tanto un estudio cuantitativo, trasversal y no experimental.

El presente trabajo busca señalar nuevos problemas de investigación sugeridos por los nuevos resultados, ya que los factores involucrados pueden ser estadísticamente favorables al fortalecimiento de las empresas y al sector de manufactura en México.

## **Método**

La MIP bajo la sección subsectores económicos, despliega en una tabla el detalle de los importes de lo que cada uno de ellos adquiere con cada uno de ellos. Un esquema de la versión 2003 es el presentado en la sección identificada en rojo como PARTE A, aporta en las 79 columnas los subsectores en los que se clasifican las unidades económicas en acuerdo los códigos establecidos bajo el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2007 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2009). En los renglones se especifica el subsector del que adquieren los productos o servicios, en las columnas bajo los mismos códigos se puede identificar el importe de lo adquirido.

Bajo este formato matricial, se facilitan operaciones para análisis económicos que integran datos representativos de la economía de México. Para poder agrupar subsectores y realizar procesos estadísticos lo más pertinente fue normalizar registros donde la información de 79 columnas por 79 renglones,

se disagregó en 6,241 registros identificables para procesos de agrupación, evaluación y graficado. Todo lo anterior así como el detalle de las agrupaciones aplicadas a los subsectores se describen en Towns (2012, p. 142 a 149). Una versión electrónica puede obtenerse en la liga incluida en ése trabajo.<sup>1</sup>

**Figura 1 Esquema parcial de MIP 2003**

Destinos	DEMANDA INTERMEDIA			DEMANDA FINAL						UTILIZACIÓN TOTAL DE LA PRODUCCIÓN INTERNA A PRECIOS BÁSICOS					
	Actv 1	Actv 2	Actv n	TOTAL	CONSUMO PRIVADO	CONSUMO DE GOBIERNO	FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO	VARIACIÓN DE EXISTENCIAS	EXPORTACIONES ECONOMIA INTERNA F. O. B.	IMPORTACIONES C.I.F. (TOTAL FOB)	TOTAL				
Origen	Subsector	1	2	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	NO.	
1 Activ 1	PARTE A 79 x 79 consumo intermedio entre sectores	=> ? 1 a 79			PARTE B Demanda final interna (oferta por subsector)	=> ? 1 a 86			=> ? 81 a 86			PARTE C Demanda total	1		
2 Activ 2		=> ? 1 a 79				=> ? 81 a 86			=> ? 81 a 86				2		
79 Activ n		=> ? 1 a 79				=> ? 81 a 86			=> ? 81 a 86				4		
80 Usos de la ET de origen nacional e importado	? 1 a 79 => ? 1 a 79 => ? 1 a 79 =>			5,219,776	? 1 a 79 => ? 1 a 79 => ? 1 a 79 =>			? 1 a 79 => ? 1 a 79 => ? 1 a 79 =>			7,205,299	12,425,075	80		
81 Compras de residentes en el extranjero	PARTE D Demanda final importada (oferta por subsector)											81			
82 Compras de no residentes en el país												82			
83 Compras netas de residentes y												83			

**Fuente:** Towns (2012, p. 122)

Los procesos estadísticos (Towns, 2012) se realizaron utilizando una licencia temporal (4 años) de PASW Statistics 18 (comercialmente más conocido como SPSS), el proceso aquí expuesto de realizó utilizando una licencia de uso libre denominada “R” software (The R Foundation, 1997) la cual evoluciona rápidamente y favorablemente gracias al aporte de múltiples instituciones e investigadores. Dicha herramienta permite realizar cálculos estadísticos complejos y gráficas de alto nivel. Su inconveniente es que actualmente opera bajo un ambiente que se considera menos amigable y estable que el de las licencias comerciales.

La regresión lineal multivariadas en Towns (2012) se muestra en la Tabla 1. La sección denominada PARTE A, trascibe algunos de los resultados

1. [http://www.academia.edu/9355107/La\\_demanda\\_intermedia\\_en\\_la\\_estrategia\\_competitiva\\_de\\_las\\_empresas\\_manufactureras\\_mexicanas](http://www.academia.edu/9355107/La_demanda_intermedia_en_la_estrategia_competitiva_de_las_empresas_manufactureras_mexicanas)

de Towns (2012, p. 145). El resultado reprocesando la versión 2003 en forma compatible con la versión 2008 utilizando “R”, se ubica en la PARTE B, Los datos de MIP 2008 empleando las mismas agrupaciones se despliegan en la PARTE C, Haciendo un comparativo aclarando que la denominación en la letra inicial de la variable cambia en cada sección, pero el número indica la misma correspondencia, obtenemos:

- Pierden significancia en el modelo 2008: w1 y w4, variables que al manejar el mismo tipo de información que x1 y x4 del modelo 2003, indican que:
  - En la versión 2008 no hay evidencia de que el volumen de producción entre la cantidad de puestos sea favorable a un mayor porcentaje de beneficio sobre el valor de la producción.
  - Para el caso del porcentaje de volumen de compra dentro del mismo sector medido contra el valor de la producción, se presenta la misma situación que el punto anterior.
  - La única relación que se mantiene es la variable independiente w3 la cual corresponde al valor de la demanda intermedia total del sector entre la producción total. Su coeficiente no estandarizado para 2008 es -0.984 mientras que en la versión del 2003 este valor corresponde a -1.145.

Una interpretación simplista de lo anterior sería que estas magnitudes diferentes parecen indicar que en 2008 la afectación de comprar un mayor volumen externamente es menos desfavorable en el resultado del porcentaje del margen bruto.

**Tabla 1** Resultados de cálculos de regresión lineal sobre variables definidas con agrupaciones y ratios en datos de MIP

Resultados empleando PASW Statistics 18 sobre datos MIP 2003						
PARTE A						
<b>x0</b>	Excedente bruto de la Operación/Producción Total ExcButOp/ProdTot = variable dependiente					
<b>Coefficientsa</b>						
Model	Unstandardized Coefficients			Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error				
(Constant)	.904	.082			10.989	.000
<b>x1</b> PRODUCCIÓN TOTAL /Total puestos	.045	.013	.498	3.471	.003	
<b>x3</b> D. Intermedia Total / PRODUCCIÓN TOTAL	-1.145	.140	-1.266	-8.178	.000	
<b>x4</b> DI mismo SubSec / PRODUCCIÓN TOTAL	.185	.073	.288	2.520	.022	

Fuente: (Towns, 2012, p. 145)

**Resultados empleando “R”sobre datos MIP 2003**

**PARTE B**

Recálculo de regresión lineal.

**Instrucciones:**

```
> mip2003 <- lm( x0 ~ x1 + x3 + x4, data = mip2003file)
> summary(mip2003)
```

**Resultados:**

Call:

```
lm(formula = x0 ~ x1 + x3 + x4, data = mip2003file)
```

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-0.119929	-0.002048	0.003151	0.014212	0.048135

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	0.90354	0.08255	10.945	4.06e-09 ***
x1	0.04497	0.01305	3.447	0.00308 **
x3	-1.14443	0.14054	-8.143	2.87e-07 ***
x4	0.18449	0.07357	2.508	0.02259 *

Signif. codes: 0 ‘\*\*\*’ 0.001 ‘\*\*’ 0.01 ‘\*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Correspondencia con datos originales arrojados por SPSS:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
<b>x1</b>	PRODUCCIÓN TOTAL /Total puestos	.045	.013	.498	3.471	.003
<b>x3</b>	D. Intermedia Total / PRODUCCIÓN TOTAL	-1.145	.140	-1.266	-8.178	.000
<b>x4</b>	DI mismo SubSec / PRODUCCIÓN TOTAL	.185	.073	.288	2.520	.022

Fuente: Desarrollo, utilizando de INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía. 2008)

## Resultados empleando “R”sobre datos MIP 2008

### PARTE C

#### Instrucciones:

```
> mip2008 <- lm(z ~ w1 + w3 + w4, data = mip2003file)
> summary(mip2008)
```

#### Resultados:

Call:

```
lm(formula = z ~ w1 + w3 + w4, data = mip2003file)
```

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-0.057894	-0.022994	0.005661	0.020234	0.044820

Coefficients:

	<b>Estimate</b>	<b>Std. Error</b>	t value	Pr(> t )
(Intercept)	0.874417	0.070619	12.382	6.22e-10 ***
w1	0.002642	0.001680	1.572	0.134
w3	<b>-0.984713</b>	<b>0.117601</b>	<b>-8.373</b>	<b>1.95e-07 ***</b>
w4	0.120087	0.077274	1.554	0.139

Signif. codes: 0 ‘\*\*\*’ 0.001 ‘\*\*’ 0.01 ‘\*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Residual standard error: 0.03074 on 17 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.8788, Adjusted R-squared: 0.8574

F-statistic: 41.09 on 3 and 17 DF, p-value: 5.256e-08

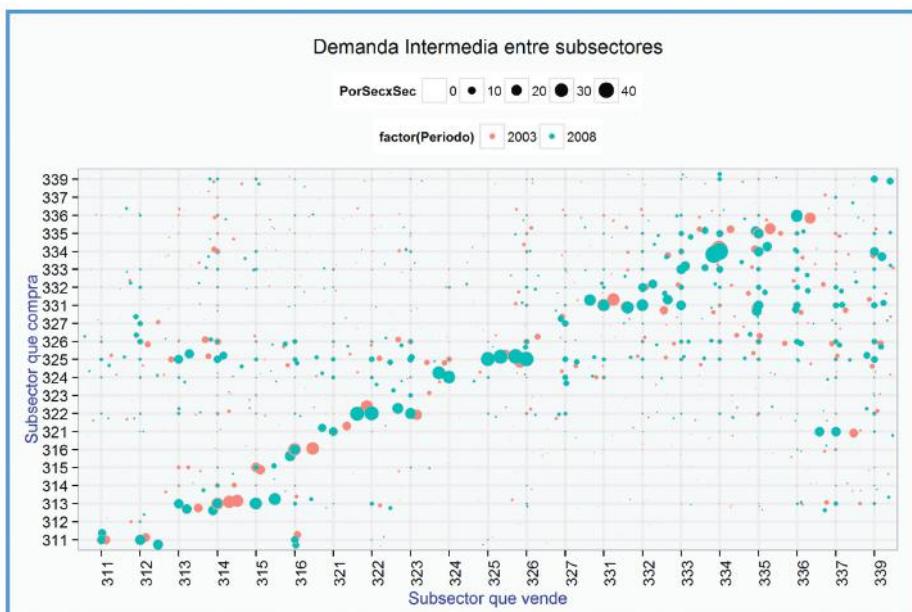
#### Comparación de resultados principales anteriores y nuevos:

	Unstandardized Coefficients			
	2003 (xi)		2008 (wi)	
	B	Sig.	B	Sig.
PRODUCCIÓN TOTAL / Total puestos	.045	<b>.003</b>	.003	.134
D. Internedia Total / PRODUCCIÓN TOTAL	-1.145	<b>.000</b>	-.985	<b>.000</b>
Di mismo SubSec / PRODUCCIÓN TOTAL	.185	<b>.022</b>	.120	.139

**Fuente:** Desarrollo propio utilizando software “R”, MIP y (Towns, 2012)

Con el objetivo de visualizar las diferencias entre MIP 2003 y 2008, en lo concerniente a variaciones en le porcentaje de su demanda intermedia adquirida con cada subsector, la Gráfica 1 despliega puntos con asociación a la magnitud del porcentaje y con un desfase para reducir el apilamiento. De la misma se puede intuir que tiene relevancia el volumen adquirido dentro del mismo sector y que en varios sectores la participación de la parte adquirida tuvo variaciones relevantes en la fuente y el porcentaje.

**Gráfica 1** Demanda Intermedia entre valor de la producción entre subsectores para años 2003 y 2008



**Fuente:** Desarrollo propio empleando library (ggplot2) componente de “R”

Procesando los registros específicos de la demanda intermedia adquirida en el mismo sector se obtiene la Gráfica 2, en la misma es notable el aumento del porcentaje en 2008 para el subsector 324 el cual corresponde a fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón.

Dicho sector de lo que se observa aplicó un cambio sustancial en su estrategia y esta magnitud de variación es un factor de relevancia en el cambio de los resultados.

El detalle preciso de las variaciones se puede observar en la Tabla 2 Variación de demanda intermedia dentro del mismo subsector económico. Tabla 2, de la misma se identifica que los otros tres sectores que tuvieron las variaciones mayores en valores absolutos son el 333 correspondiente a fabricación de maquinaria y equipo, con un +73%, el 315 que integra a la industria del vestido, con un – 69% y por último la fabricación de productos metálicos con código 332, con un aumento del 67%.

**Gráfica 2** Porcentaje de demanda intermedia adquirida en el mismo sector contra valor de la producción para 2003 y 2008 en pesos constantes 2008.



**Fuente:** Desarrollo propio empleando library(ggplot2) componente de “R”

**Tabla 2** Variación de demanda intermedia dentro del mismo subsector económico.

Subsector	Descripción trunca	2004 VS 2003
311	INDUSTRIA ALIMENTARIA	↓ -5%
312	INDUSTRIA DE BEBIDAS Y TABACO	↓ -42%
313	FABRICACION INSUMOS TEXTILES	↑ 14%
314	FABRICACION TEXTILES, NO PRENDAS VESTIR	↓ -18%
315	FABRICACIÓN PRENDAS DE VESTIR	↓ -69%
316	PRODUCTOS PIEL Y SUCEDANEOS, NO PRENDAS VESTIR	↓ -32%
321	INDUSTRIA DE LA MADERA	↑ -8%
322	INDUSTRIA DEL PAPEL	↑ 23%
323	IMPRESIÓN E INDUSTRIAS CONEXAS	↑ -3%
324	FABRICACION DERIVADOS DEL PETROLEO Y CARBON	2130%
325	INDUSTRIA QUIMICA	↑ 63%
326	INDUSTRIA DEL PLASTICO Y HULE	↓ -35%
327	FABRICACION PRODUCTOS NO METALICOS	↑ 12%
331	INDUSTRIAS METALICAS BASICAS	↓ -15%
332	FABRICACION PRODUCTOS METALICOS	↑ 67%
333	FABRICACION MAQUINARIA Y EQUIPO	↑ 73%
334	EQUIPO COMPUTACION Y ACCE. ELECTRONICOS	↑ 3%
335	EQUIPO GENERACION Y ACCE. ELECTRICOS	↓ -22%
336	FABRICACIÓN EQUIPO DE TRANSPORTE	↓ -10%
337	FABRICACIÓN MUEBLES, COLCHONES Y PERSIANAS	↓ -3%
339	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	↑ 23%

**Fuente:** Desarrollo propio.

Se considera como un potencial aporte a la definición de estrategias sectoriales la identificación de las variaciones en la demanda intermedia, el hacerlo de todos los subsectores de manufactura puede ser pertinente para una visión global, pero dependiendo de los objetivos particulares, lo indicado puede ser aplicar un filtro para procesar solo los de determinadas características. Un ejemplo es el que se despliega en la Tabla 3, donde se muestra el cálculo bajo las mismas variables, pero eliminando los 4 subsectores identificados como de mayor variación. Dicho resultado arroja un nivel de significancia aprobatorio a la variable  $w_1$ , la cual añadida a la  $w_3$  incrementa la similitud entre las MIP de ambos períodos. El anterior resultado es bastante obvio, dado que si se eliminan las 4 mayores diferencias, los modelos no pueden más que ser mayormente parecidos, pero lo que se busca es únicamente exemplificar una alternativa de análisis aplicando exclusiones.

Tabla 3 Cálculo de regresión para MIP 2008 eliminando los 4 subsectores de mayor variación contra 2003

**Resultados empleando “R”sobre datos MIP 2008 eliminando subsectores 315, 325 y 332, 333****Instrucciones:**

```
> mip2008sin324 <- lm(z ~ w1 + w3 + w4, data = mip2003y2008elim324)
> summary(mip2008sin324)
```

**Resultados:**

Call:

lm(formula = z ~ w1 + w3 + w4, data = mip2003y2008elim324)

**Residuals:**

Min	1Q	Median	3Q	Max
-0.037185	-0.017491	0.002996	0.013307	0.047309

**Coefficients:**

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t )
(Intercept)	0.853386	0.070539	12.098	1.90e-08 ***
w1	0.020267	0.006587	3.077	0.00883 **
w3	-0.958686	0.113549	-8.443	1.23e-06 ***
w4	0.003418	0.090375	0.038	0.97041

---

Signif. codes: 0 ‘\*\*\*’ 0.001 ‘\*\*’ 0.01 ‘\*’ 0.05 ‘.’ 0.1 ‘ ’ 1

Residual standard error: 0.02712 on 13 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.8684. Adjusted R-squared: 0.838

Considerando que buscando asociaciones o para fines de en alguna investigación específica lo pertinente puede ser un solo subsector de la economía, este análisis no hace viable una regresión lineal, pero el poner las cifras de las dos últimas versiones de la MIP, “frente a frente” ajustadas a un valor equivalente en el tiempo (en este ejemplo se utilizan millones del 2008), puede aportar elementos de análisis. El incluir versiones anteriores entre las disponibles: 1970, 1975, 1978 o 1980 no se consideran recomendable por existir diferencias metodológicas importantes en sus bases de diseño. La Tabla 4 aporta las cifras filtradas para únicamente el sector 322 que corresponde a la industria del papel. En la misma se puede observar que las compras en su mismo subsector, son las de mayor magnitud y aumentaron casi un 10%. El incremento en el porcentaje dentro de la estructura de costos para el sector 324 que agrupa los procesos de derivados del petróleo y del carbón, es de un 66%, el cual se considera que puede obedecer a mayor

consumo de energía como resultado de inversiones en molinos procesadores de fibras que son intensivos en el consumo de energía, buscando con ello tener una mayor fabricación interna de papel. Una situación inversa se ve en el sector 484 de transporte de carga, el cual muestra una baja del 71.4%, el motivo está sujeto a investigación, pero podría obedecer a que empresas de este sector, han incrementado su flota interna de transporte y reducido la subcontratación.

**Tabla 4** Comparativo de importes principales en demanda intermedia para subsector 322.

Comprador: 322 INDUSTRIA DEL PAPEL		Millones equivalentes 2008				Solo suma > 2%	
Subsector	Descripción acortada	2003	2008	2003 en %	2008 en %	2008 VS 2003	
<b>322</b>	<b>INDUSTRIA DEL PAPEL</b>	<b>28,968</b>	<b>44,611</b>	46.6%	51.2%	↗ 9.9%	
<b>431</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>9,688</b>	<b>13,952</b>	15.6%	16.0%	↗ 2.8%	
<b>325</b>	<b>INDUSTRIA QUIMICA</b>	<b>6,113</b>	<b>7,860</b>	9.8%	9.0%	↘ -8.2%	
<b>221</b>	<b>GENERACION Y SUMINISTRO ENERGIA ELECTRICA</b>	<b>2,728</b>	<b>5,219</b>	4.4%	6.0%	↗ 36.5%	
<b>313</b>	<b>FABRICACION INSUMOS TEXTILES</b>	<b>3,115</b>	<b>3,891</b>	5.0%	4.5%	↘ -10.8%	
<b>561</b>	<b>CORPORATIVOS</b>	<b>1,794</b>	<b>3,410</b>	2.9%	3.9%	↗ 35.7%	
<b>324</b>	<b>FABRICACION DERIVADOS DEL PETROLEO Y CARBON</b>	<b>1,179</b>	<b>2,741</b>	1.9%	3.1%	↗ 66.0%	
<b>326</b>	<b>INDUSTRIA DEL PLASTICO Y HULE</b>	<b>1,847</b>	<b>1,759</b>	3.0%	2.0%	↘ -32.0%	
<b>484</b>	<b>AUTOTRANSPORTE DE CARGA</b>	<b>3,895</b>	<b>1,562</b>	6.3%	1.8%	↘ -71.4%	
<b>541</b>	<b>SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTIFICOS Y TECNICO</b>	<b>2,002</b>	<b>1,205</b>	3.2%	1.4%	↘ -57.0%	
<b>531</b>	<b>SERVICIOS INMOBILIARIOS</b>	<b>890</b>	<b>949</b>	1.4%	1.1%	↗ -23.9%	
		<b>62,219</b>	<b>87,161</b>	< Variación		40.1%	

Desarrollo propio.

De la participación de las compras se pueden inferir muchas hipótesis sobre los motivos de modificaciones en la estrategia de abastecimiento, pero en su estructura la MIP también aporta elementos para tratar de asociar lo anterior a algunos resultados de la ejecución. La Tabla 5 muestra como en el sector 322 ya mencionado, el importe de la producción en estos 5 años a incrementado un 25.3%, y al mismo tiempo el valor agregado a disminuido del orden de 4 puntos, lo anterior sin incidencia relevante en el índice del beneficio contra el valor de la producción, ya que prácticamente da un resultado constante en 21.85%.

**Tabla 5** Datos económicos de evolución del sector 322

Descripción acortada	2003	2008	Solo suma > 2%		2008 VS 2003
			2003 en %	2008 en %	
PRODUCCIÓN ECONOMÍA TOTAL PRECIOS BÁSICOS	<b>106,074</b>	<b>132,926</b>	< Variación	<b>25.3%</b>	
TOTAL DE USOS DE ORIGEN NACIONAL E IMPORTADO	\$ 71,637	\$ 95,221	67.5%	71.6%	▲ <b>6.1%</b>
VALOR AGREGADO BRUTO A PRECIOS BÁSICOS	\$ 35,339	\$ 38,775	33.3%	29.2%	▲ <b>-12.4%</b>
PRODUCTO INTERNO BRUTO DE LA ECONOMÍA TOTAL	\$ 34,437	\$ 37,705	32.5%	28.4%	▲ <b>-12.6%</b>
EXCEDENTE BRUTO DE OPERACIÓN	<b>\$ 23,244</b>	<b>\$ 29,038</b>	<b>21.9%</b>	<b>21.8%</b>	▲ <b>-0.3%</b>
SUELDOS	\$ 18,223	\$ 12,207	17.2%	9.2%	▼ <b>-46.5%</b>

**Fuente:** Desarrollo propio

La investigación en curso bajo la nueva versión de MIP 2008, dispone de archivos adicionales de información sin contraparte histórica: MIP producto por producto e industria por industria aportan oportunidades de identificación de asociaciones con sustento estadístico.

Como ejemplo de lo anterior la Tabla 6, ejemplifica que las adquisiciones del subsector 322 se pueden dividir en lo que toca en la rama 3221 que corresponde a fabricación de pulpa, papel y cartón y la 3222 que se refiere a fabricación de productos de cartón y papel. Así mismo el importe de compra tiene la posibilidad de clasificación en 262 ramas. Esta pequeña muestra de datos denota diferencias muy importantes en empresas manufacturadas del mismo subsector, casos relevantes e observan en las ramas 3251 y 3241 donde el consumo de la primera contra la otra varía un 44% y un 27% respectivamente. Siendo los molinos de fibras para fabricación del papel los de mayor consumo de energía, resulta lógico que sea en el sector 3221 en el que se tenga un mayor importe de compra.

**Tabla 6** Extracción de matriz simétrica total de insumo-producto (industria por industria) por rama de actividad.

CÓDIGO CLASE SCIAN	Rama	3221	3222
		Fabricación de pulpa, papel y cartón	Fabricación de productos de cartón y papel
<b>3221</b>	<b>Fabricación de pulpa, papel y cartón</b>	<b>14,337</b>	<b>26,731</b>
<b>4311</b>	<b>Comercio</b>	<b>5,135</b>	<b>8,940</b>
<b>3222</b>	<b>Fabricación de productos de cartón y papel</b>	<b>1,598</b>	<b>5,593</b>
<b>2211</b>	<b>Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica</b>	<b>4,043</b>	<b>1,435</b>
<b>3132</b>	<b>Fabricación de telas</b>	<b>0</b>	<b>3,899</b>
<b>3251</b>	<b>Fabricación de productos químicos básicos</b>	<b>2,013</b>	<b>880</b>
<b>3241</b>	<b>Fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón</b>	<b>2,280</b>	<b>609</b>
<b>3252</b>	<b>Fabricación de resinas y hules sintéticos, y fibras químicas</b>	<b>1,112</b>	<b>1,134</b>
<b>5613</b>	<b>Servicios de empleo</b>	<b>794</b>	<b>1,369</b>

Fuente: Desarrollo propio partiendo de Matriz Simétrica Total Insumo-Producto

La aportación de mayores volúmenes de información, esquematizados en matrices de dimensiones importantes (275 x 300 aproximadamente), hacen pertinente revisar a detalle las metodologías para procesarlas, pero se confía en que los principios de base puedan seguir siendo muy similares. Los códigos SCIAN son un elemento valioso para el anterior proceso, pero sus descripciones y las de las demás variables, pueden alcanzar los 100 caracteres, lo que demanda consumo de mucho espacio en el despliegue de información o la necesidad de consultas paralelas de la significación de los códigos, este elemento también debe ser objeto de una propuesta para que las investigaciones que utilicen esta información de ser posible, faciliten su comprensión y reduzcan la posibilidad de errores de interpretación mediante una descripción truncada estandarizada.

Investigaciones recientes dan evidencia de que la información que despliega la MIP encuentra mayores aplicaciones que las contempladas originalmente, así mismo que su regionalización o sectorización puede permitir identificar alternativas de desarrollo, evaluación detallada en la generación de desperdicios, etc. Muestra de lo anterior es lo que se expone en la Tabla 7.

**Tabla 7** Investigaciones recientes sobre aplicaciones de M

Investigación	Comentario
Regionalization of National Input–Output Tables: Empirical Evidence on the Use of the FLQ Formula (Kowaleksi, 2015)	Estudio para emular la MIP para un estado en Alemania que busca identificar concentraciones de una industria y su apertura a importar mercancías y servicios de otras regiones
Regional and sectoral disaggregation of multi-regional Input–Output tables – a flexible algorithm (Wenz et al., 2015)	Similar al anterior busca simular regionalización de tablas MIP y hace propuestas de aproximaciones para estructurarlas aclarando que pueden arrojar datos incompletos en el sector objetivo de una determinada investigación. Como fuente propone la base de datos The Eora MRIO Database (Lenzen M, 2012)
Water resources management in Shikoku region by inter-regional Input–Output table (Suttinon, Nasu, Ihara, Bongochgetsakul, & Uemoto, 2013)	Investigación asociada al consumo de agua para una región en Japón (SHIKOKU).
Identification of the driving force of waste generation using a high-resolution waste input–output table (Liao, Chen, Ma, & Nakamura, 2015)	Estudio en Taiwan, con el objetivo de identificar no solamente los desperdicios generados por un sector, sino incluir todo el vector considerando lo que implican sus proveedores.
La demanda intermedia en la estrategia competitiva de las empresas manufactureras mexicanas (Towns, 2012)	Ya comentada en este documento: Identificar de que manera lo que se adquiere y como se adquiere de terceros incide en los resultados de las empresas.

Desarrollo propio.

## Resultados y Discusión

Realizando diversos procesos en la información de la versión MIP del 2003, se identificó evidencia estadística para asociar el porcentaje del margen con el porcentaje de compra dentro del mismo sector (Towns, 2012, p. 147) . Como potencial explicación de lo anterior, se propuso el supuesto de que las empresas compran mejor lo que mejor conocen, ya que el conocimiento permite llevar las negociaciones de una estrategia comercial de oferta – demanda, poder de compra, manipulación, etc. al ámbito técnico - comercial y bajo bases debidamente

sustentadas, incrementar la probabilidad de acuerdos con mayor estabilidad y alcances y al mismo tiempo más equitativos para ambas partes.

La idea de un mayor conocimiento del propio subsector que de los otros, no se puede generalizar, pero si no es así, no solamente se pone en riesgo el disponer de un abastecimiento efectivo, sino algo más relevante que es la continuidad de la operación.

En la versión MIP 2008 no se identifica una relación única, sino una situación más compleja, perfilándose la heterogeneidad del sector ante situaciones que pudieran ser exógenas, y por ello el siguiente paso de ésta investigación en marcha es buscar otra asociación o asociaciones ya sea a nivel sector, subsectores, ramas o incluso clase, que puedan aportar elementos a considerar en el enriquecimiento de la planeación estratégica de las empresas.

### **Conclusiones y recomendaciones para investigaciones relacionadas.**

Siendo discrepantes parcialmente los modelos obtenidos de las dos últimas versiones de la MIP, preliminarmente se concluye a este respecto:

- Habiendo obtenido para el cociente de demanda intermedia entre el total de la producción ( $x_1$  y  $w_1$ ) un factor que cambia de 2003 de -1.145 a un valor de -.985 el volumen de compra con terceros es menos desfavorable, por lo mismo tener un valor agregado menor favorece mejores resultados. No obstante como el modelo en si no es estadísticamente valido, se resalta que este resultado solo es estimativo.
- Una vez que las compras dentro del mismo sector dejan de tener significancia para el sector, se considera pertinente investigar para identificar hasta que medida, la no asociación de las compras dentro del mismo sector, obedeció a la adquisición de plantas proveedoras. Lo anterior sustentado en que si se puede comprar bien lo que alguien fabrica, por conocer el proceso del proveedor, teniendo un consumo rentable o suficiente, la integración vertical puede surgir como una medida atractiva de inversión.
- Otro punto asociado al anterior, es identificar si la estrategia promedio o de relevancia del sector de manufactura, se inclina en mayor medida a comprar externamente lo que se fabrica de una manera ineficiente y por lo mismo, sin cambios sensibles en las compras dentro del mismo sector, se incremente el importe de compra por migración

al exterior de componentes no asociados a los procesos medulares de la empresa.

- En la versión 2008 no hay evidencia de que el volumen de producción entre la cantidad de puestos sea favorable a mayores márgenes, lo anterior puede investigarse bajo determinación de: evolución en el nivel de automatización, subcontratación (outsourcing), pedida de valor agregado por incremento de compras de bienes intermedios.
- El ejercicio y los resultados obtenidos al eliminar 4 subsectores con mayor variación en la demanda intermedia, permite inferir que no todos los subsectores evolucionan de la misma manera y puede ser viable y pertinente generar modelos con delimitaciones que incrementen similitudes de operación o de afectación por variables internas o externas.
- Las versiones anteriores a la 2003 no son recomendables para análisis longitudinales, pero la versión 2008 abre en sí misma un nuevo punto de referencia ya que al incluir clasificaciones adicionales por rama y clase, investigaciones futuras dispondrán de mayores elementos de análisis de correlación e identificación de áreas de oportunidad en general.

Referente a la identificación esfuerzos que se realizan en varias partes del mundo obtener versiones de niveles superiores de detalle y/o delimitas geográficamente, lo anterior es meritorio, pero esa información existe en la generación de las tablas nacionales. Se entiende que la secrecía de datos disagregados, obedece a la necesidad de mantener la confidencialidad de la información, pero se propone estudiar la manera para que datos regionales, permitan definir potenciales beneficios regionales, con lo cual la disponibilidad de apertura de la información puede ser aceptable por todos los sectores involucrados.

Lo anterior pone de relieve la necesidad de tomar en cuenta que la globalización en el abastecimiento de bienes intermedios es preponderante, y que se incurre en un error al restringirse al uso de información “local” sin identificar oportunamente la amenaza externa de productos importados.

Este trabajo busca identificar acciones que favorezcan una mejor operación para las compras. Es necesario analizar desagregadamente el sector ya que es evidente que el comportamiento global del mismo fue alterado, en contraste con la situación previa. Esta misma información comparada con datos de otros países, aportará elementos sobre el manejo de las compras en su relación con la

ventaja competitiva o la amenaza que enfrentan las empresas de un determinado sector económico.

## Referencias Bibliográficas

- FRISO ZIMMERMANN AND KAI FOERSTL. (2014). A META-ANALYSIS OF THE “PURCHASING AND SUPPLY MANAGEMENT PRACTICE–PERFORMANCE LINK”. *Journal of Supply Chain Management, Volume 50, Number 3*.
- Hoekstra, R., & van den Bergh, J. (2006). Constructing physical input-output tables for environmental modeling and accounting: Framework and illustrations. *Ecological Economics, 59*(3), 375-393. doi: 10.1016/j.ecolecon.2005.11.005
- Huppes, G., de Koning, A., Suh, S., Heijungs, R., van Oers, L., Nielsen, P., & Guinee, J. B. (2006). Environmental impacts of consumption in the European Union - High-resolution input-output tables with detailed environmental extensions. *Journal of Industrial Ecology, 10*(3), 129-146. doi: 10.1162/jiec.2006.10.3.129
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2008). Matriz de Insumo-Producto años 2003 (Documento en línea). Retrieved 5/Marzo/2011, from Instituto Nacional de Estadística y Geografía [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/SCN/C\\_Anuales/matrizinsumo/default.aspx](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/SCN/C_Anuales/matrizinsumo/default.aspx)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2007 (SCIAN 2007)*. Mexico, D.F.: Diario Oficial de la Federación (DOF). Retrieved from <http://www.inegi.org.mx/sistemas/scian/default.aspx>.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). SISTEMA DE CUENTAS NACIONALES DE MÉXICO. FUENTES Y METODOLOGÍAS. In INEGI (Ed.), (Vol. 2015). Aguascalientes: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015a). Censos Económicos 2014. Resumen de los resultados definitivos.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015b). *Censos Económicos. Consulta interactiva 1989 a 2009*. INEGI, Aguascalientes.

- Kaitlin D. Wowak, C. W. C., David J. Ketchen Jr., Raymond J. Harbert, G. Tomas M. Hult. (2013). Supply Chain Knowledge and Performance: A Meta-Analysis. *Decision Sciences Journal, Volume 44 Number 5*.
- Kowalewksi, J. (2015). Regionalization of National Input–Output Tables: Empirical Evidence on the Use of the FLQ Formula. [Article]. *Regional Studies, 49*(2), 240-250. doi: 10.1080/00343404.2013.766318
- Lenzen M, K. K. M. D., Geschke A,. (2012). The Eora MRIO Database from Environmental Science & Technology . <http://www.worldmrio.com/>
- Leontief, W. (1987). Input-output analysis. *The new palgrave. A dictionary of economics*, 2, 860-864.
- Liao, M.-i., Chen, P.-c., Ma, H.-w., & Nakamura, S. (2015). Identification of the driving force of waste generation using a high-resolution waste input–output table. [Article]. *Journal of Cleaner Production, 94*, 294-303. doi: 10.1016/j.jclepro.2015.02.002
- Midmore, P., Munday, M., & Roberts, A. (2006). Assessing industry linkages using regional input - Output tables. *Regional Studies, 40*(3), 329-343. doi: 10.1080/00343400600631673
- Suttinon, P., Nasu, S., Ihara, T., Bongochgetsakul, N., & Uemoto, K. (2013). WATER RESOURCES MANAGEMENT IN SHIKOKU REGION BY INTER-REGIONAL INPUT-OUTPUT TABLE. [Article]. *Review of Urban & Regional Development Studies, 25*(2), 107-127. doi: 10.1111/rurd.12011
- The R Foundation. (1997). The R Project for Statistical Computing: The R Foundation. Retrieved from <https://www.r-project.org/>
- Towns, J. A. (2012). *La demanda intermedia en la estrategia competitiva de las empresas manufactureras mexicanas*. Doctorado en Administración y Alta Dirección Doctoral, Universidad Autónoma de Coahuila Torreón, Coah. Retrieved from [http://www.academia.edu/9355107/La\\_demand\\_intermedia\\_en\\_la\\_estrategia\\_competitiva\\_de\\_las\\_empresas\\_manufactureras\\_mexicanas](http://www.academia.edu/9355107/La_demand_intermedia_en_la_estrategia_competitiva_de_las_empresas_manufactureras_mexicanas)
- Wenz, L., Willner, S. N., Radebach, A., Bierkandt, R., Steckel, J. C., & Levermann, A. (2015). REGIONAL AND SECTORAL DISAGGREGATION OF MULTI-REGIONAL INPUT–OUTPUT TABLES – A FLEXIBLE ALGORITHM. [Article]. *Economic Systems Research, 27*(2), 194-212. doi: 10.1080/09535314.2014.987731





## VALORACIÓN SOBRE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LAS EMPRESAS EN LA COMARCA LAGUNERA.

DE LA TEJERA THOMAS, Y.E., GUTIÉRREZ CASTILLO, O.W., MEDINA ELIZONDO, E., MARTÍNEZ CABRERA, H. & RODRÍGUEZ TREJO, R.J.

*Universidad Autónoma de Coahuila, Unidad Torreón.*

yolis\_3@hotmail.com, orlandoivis@gmail.com, eliseomedina\_dircocyted@hotmail.com, fersanjo25@hotmail.com, reyna\_121904@hotmail.com

### Resumen

En la actualidad existen diversos instrumentos que proponen instituciones y especialistas para evaluar el grado de responsabilidad social de las empresas. Sin embargo, a pesar de su carácter abarcador, resultan descontextualizados para muchas regiones del país, debido a su carácter generalista. Estos instrumentos pueden servir de base para cualquier proceso de evaluación de la responsabilidad social empresarial, pero requieren de una contextualización en función de las exigencias de los entornos locales y regionales. Considerando estos elementos, el presente trabajo pretende argumentar la necesidad de un instrumento específico para evaluar la efectividad de las actividades empresariales orientadas a potenciar la responsabilidad social en la Comarca Lagunera. Las particularidades de esta región del país ameritan la consideración de adecuaciones a dimensiones e indicadores para acometer dicha evaluación. A partir de este propósito básico, la estructura del trabajo consta de tres secciones. La primera de ellas se dedica a profundizar en el concepto de responsabilidad social empresarial y sus diferentes perspectivas, tomándose una posición académica al respecto. La segunda sección se dedica al examen de las dimensiones que presenta dicha categoría empresarial atendiendo a su amplio y complejo alcance. Por último, se exponen un grupo de consideraciones acerca de la evaluación de la misma en la Comarca Lagunera, a partir de sus particularidades y retos.

**PALABRAS CLAVES:** Responsabilidad Social Empresarial, Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial, Empresas Comarca Lagunera.

□ □ □

## Abstract

Insights regarding the social liability of the Comarca Lagunera's Companies

Nowadays there are several methods to evaluate the degree of social liability exhibited by the companies. However, these methods are not able to be applied for specific regions of the country due to their general character. In this sense, the reliability of these evaluation tools demands to make certain modifications in order to warranty the effectiveness of the social activities performed in the Comarca Lagunera. Taking into consideration the specific features of this region, certain changes are proposed towards the development of an impact index to both, evaluate and describe the social liability of the companies. Based on the aforesaid the present work aims to support the importance of this matter and on the other hand to development of a specific system to carry out the evaluation. In the first section of this work, the concept of Social liability is settling down as well as its perspectives from the point of view of the academy. Then, in a second section, it is evaluate the complexity of the social activity as part of the organizational body. Finally, it is presented the case of study of the Comarca Lagunera and its specific features and goals.

**KEY WORDS:** Enterprise Social Responsibility, Dimensions of Enterprise Social Responsibility, Comarca Lagunera's Enterprises.

□ □ □

## Introducción

El contexto de la globalización contemporánea ha puesto en evidencia la multidimensionalidad del proceso. Cada vez se toma mayor conciencia de que la globalización no solo es económica, sino es social, tecnológica, cultural y ambiental. En ese marco, todos los agentes económicos (empresas, hogares y gobiernos) deben ajustar sus actitudes y comportamientos para ponerse a tono con esta realidad. Bajo estas condiciones ha emergido el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) con el fin de caracterizar la conducta más adecuada de las empresas como agentes económicos frente al nuevo entorno.

Así, como empresa socialmente responsable se concibe a aquella compañía que promueve una contribución activa y voluntaria para mejorar el entorno social, económico, legal, cultural y ambiental, con el objetivo de dar respuesta integral a las exigencias multidimensionales de su entorno y, en consecuencia, optimizar su situación competitiva y agregar mayor valor añadido (Comisión Europea, 2001; Rauffet, 2010; Moguel et al, 2013; Olvera y Gasca, 2014). El cumplimiento de las leyes y normas es una obligación de cualquier empresa que presta un servicio y, por ello, el respeto cabal de las normativas es un ingrediente fundamental de la RSE. A su vez, ésta rebasa los marcos de la legalidad, para atender dimensiones de carácter social y ético: Una empresa socialmente

responsable es la que cumple con un conjunto de normas y principios referentes a la realidad social, económica y ambiental que se basan en valores y le ayudan a ser más productiva (Cemefi, 2000).

La RSE implica un conjunto de prácticas, estrategias y de sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económicas, social, legal, cultural y ambiental. De esta forma, las prácticas relacionadas con el buen gobierno de las compañías, como la democracia corporativa y el espíritu de cooperación con sus clientes, proveedores, competidores y gobiernos, son características esenciales de la RSE. También son básicos los compromisos de transparencia que adquiere la empresa con la sociedad, que se hacen efectivos a través de la rendición de cuentas en forma de informes o memorias anuales verificables por organismos externos, así como la ciudadanía corporativa entendida como los derechos y las obligaciones de la empresa dentro de la comunidad a la que pertenece.

Por lo anterior, la RSE debe orientarse a mejorar la calidad de vida laboral, el medioambiente, la comunidad donde está instalada la empresa, el marketing para desarrollar una comercialización responsable y la ética empresarial, entre otras dimensiones. Dada la amplitud y alcance de las dimensiones en que se manifiesta, uno de los retos que enfrenta la RSE hoy día consiste en cómo evaluar la efectividad de sus prácticas, estrategias y sistemas orientados en esta dirección.

En la actualidad existen diversos instrumentos que proponen instituciones y especialistas para evaluar el grado de responsabilidad social de las empresas (CEMEFI, 2000; CCRE, 2007; Cuesta et al, 2010; Díaz et al, 2011; Terrados, 2012; García et al, 2013). Sin embargo, a pesar de su carácter abarcador, al considerar diversas perspectivas de la RSE y de cierta facilidad en la medición por la consistencia de algunos de los indicadores que emplean, estos instrumentos resultan descontextualizados para muchas regiones del país, debido a su carácter generalista. Por tanto, estos instrumentos pueden servir de base para cualquier proceso de evaluación de la RSE; no obstante, requieren de una contextualización en función de las exigencias de los entornos locales y regionales. La evaluación de la efectividad empresarial en esta esfera no puede sustentarse en los mismos instrumentos e indicadores para las empresas del norte del país que para las del sur o del centro, pues cada una se enfrenta a realidades diferentes y, por tanto, su contribución a la sociedad debe ser diferente.

Considerando estos elementos, el presente trabajo pretende argumentar la necesidad de un instrumento metodológico específico para evaluar la efectivi-

dad de las actividades empresariales orientadas a potenciar la RSE en la Comarca Lagunera. Las particularidades de esta región del país ameritan la consideración de adecuaciones y ajustes a dimensiones e indicadores para acometer dicha evaluación. A partir de este propósito, la estructura del trabajo consta de tres secciones. La primera se dedica a profundizar en el concepto de RSE y sus diferentes perspectivas, tomándose una posición académica al respecto. La segunda examina las dimensiones que presenta esta categoría empresarial atendiendo a su amplio y complejo alcance. Por último, se expone un grupo de consideraciones acerca de la evaluación de la RSE en la Comarca Lagunera, a partir de sus particularidades y retos.

## **Metodología**

La metodología empleada en la elaboración del presente trabajo se sustenta en una investigación cualitativa, que partió de un análisis documental y del estudio crítico de la literatura contemporánea sobre el tema. El desarrollo de esta parte de la investigación se valió de los métodos teóricos de análisis y síntesis, deducción-inducción, histórico-lógico y el enfoque sistémico, los que facilitaron la sustentación de las diversas aristas relacionadas con la RSE, así como acotar el contenido y alcance de las dimensiones identificadas de la misma.

Por otro lado, las valoraciones de la autora sobre las áreas de oportunidad para potenciar la responsabilidad social empresarial en la región objeto de estudio fueron enriquecidas con opiniones vertidas por una muestra intencional de 28 directivos y especialistas de diferentes empresas de la región mediante la aplicación de entrevistas semi-estructuradas (ver Anexo 1). Los entrevistados representan a empresas pertenecientes a sectores económicos representativos de la región, como son: agricultura, minería, industria, servicios profesionales y turismo y recreación. Respecto al tamaño de las empresas representadas, ocho son grandes empresas, doce medianas y ocho pequeñas, que recogen una buena parte del espectro empresarial de la región. El 21% de los empresarios entrevistados son dueños de sus empresas; el 54% gerentes y el 24% restante son especialistas, mientras que en relación con su nivel educacional, el 92% son graduados universitarios y, de ellos, nueve han cursado o cursan en la actualidad estudios de maestría. Todas estas características de la muestra de empresarios permiten avalarla como representativa y confiable.

La información capturada a partir de la aplicación del instrumento metodológico diseñado al efecto fue procesada estadísticamente, determinando me-

didas de tendencia central que permitieron fundamentar el diagnóstico sobre las prácticas de RSE en las empresas de la región.

### **La Responsabilidad Social en un contexto globalizador**

Cada generación cree que vive a través de grandes cambios y la de hoy no es diferente. Si hoy se cree que la tecnología de la información y la digitalización probablemente transformarán nuestras vidas, las generaciones anteriores creyeron que la aviación, la electricidad, o la maquinaria de vapor harían lo mismo con ellos. Y tenían razón... (pero) lo que da fuerzas e ímpetu al cambio actual es el cambio económico, político y cultural que se resume con la palabra “globalización”. Esta representa la interpretación de la extraordinaria innovación tecnológica, combinada con la expansión económica mundial, lo que da al cambio de hoy una complejidad especial. Hoy tiene una velocidad, una inevitabilidad y una fuerza que jamás tuvo antes (Huitton y Giddens, 2000). Si la religión y el poderío militar fueron los factores dominantes en épocas anteriores, hoy el mundo está sustancialmente regido por la economía. La empresa ha evolucionado hasta convertirse en la institución dominante de la Tierra. Hoy las empresas rigen la comunidad humana y nuestras vidas. Si se conviene en esta apreciación, entonces las empresas constituyen los agentes económicos que deben marcar la pauta respecto a la contribución integral que deben dar como respuesta a las exigencias de los entornos global, nacional y local.

De ahí la necesidad de que las empresas diseñen políticas orientadas a fortalecer su responsabilidad social de manera integral, considerando todos los aportes que pueden derramar a la sociedad para asegurar su progreso económico, social, tecnológico, cultural, ético y medio ambiental. Wolf (2004) opina que “si queremos un mundo mejor, no necesitamos una economía diferente sino una mejor política”. En esta dirección, las empresas contemporáneas están obligadas al diseño de políticas de mayor alcance, que rebasen los estrechos marcos de la economía para, como agentes sociales, dar respuesta a las múltiples demandas y exigencias de su entorno. Solo enfrentando su entorno de manera multidimensional e integral, las empresas lograrán un posicionamiento competitivo y sustentable.

La responsabilidad se puede entender en diversos sentidos. En primer lugar, en un sentido moral, es decir, la responsabilidad personal, sustentada en principios, creencias y valores inculcados desde la niñez. En segundo lugar, la responsabilidad en el sentido jurídico, como la obligación que adquiere toda

persona frente a la Ley. Finalmente, falta hablar de la responsabilidad social, que se expresa en la que una persona, empresa o institución tiene ante ciertas personas, la sociedad o la comunidad, de ámbito local o de ámbito más amplio. Hoy, esta última arista se potencia en el contexto de interdependencias que genera la globalización, en particular, en el ámbito empresarial, debido a su preponderancia como actor social en la contemporaneidad. En este sentido, empresarios y académicos han expuesto diversas perspectivas sobre la RSE. Así, W.C. Procter, Presidente de Procter & Gamble, considera que el principal problema de las grandes empresas consiste en crear sus políticas de forma que cada empleado se sienta una parte vital de su empresa, con una responsabilidad personal de su éxito y una oportunidad de participar en tal éxito. Esta perspectiva, que apunta a asegurar la plena realización de los empleados a lo interno de la empresa para lograr un compromiso pleno para con ésta, resulta básica en la concepción de la RSE. Sin embargo, en la actualidad tal enfoque resulta estrecho si se consideran las exigencias actuales del entorno que enfrenta la empresa.

Una perspectiva más amplia de la RSE es propuesta por Anita Roddick, Presidenta de The Body Shop, al asegurar que “ser bueno constituye un buen negocio”. Esta concepción apunta a la concepción de la empresa como factor de cambio social. En palabras de esta empresaria, “...no es suficiente evitar el mal. Debemos, activamente hacer el bien. Si la empresa adopta una actividad con estrechez de miras, sin fuerza moral y sin códigos de conducta, pretendiendo que no existen valores, ¡Que Dios nos ayude! (Roddick, 1999). Esta nueva vertiente de la RSE, más abierta y proactiva, implica un importante giro en su concepción. Poter y Kramer (2006) afirman, en una dirección similar, que la obligación moral tiene que ver con ser buen ciudadano, lo que quiere decir, “lograr el éxito comercial de tal forma que honren los valores éticos y respeten a las personas, las comunidades y ambiente natural.” Los autores dimensionan la variable de RSE basados en una concepción amplia, abierta y proactiva, destacando tres dimensiones: el respeto a las personas, asociado a los derechos humanos de empleados, clientes, proveedores; la dimensión comunitaria, relacionada con la contribución de la empresa a las exigencias y expectativas de la comunidad local; y la dimensión medioambiental, como contribución de la empresa ante los retos que enfrenta el planeta en términos de incremento de la contaminación, emisiones de gases invernadero y calentamiento global. Esta tipificación de las dimensiones de la RSE asume múltiples exigencias del entorno contemporáneo y se orienta a una perspectiva transformadora de la empresa como agente social.

La RSE se concreta en la cooperación entre el Estado, la sociedad civil y el sector empresarial. Una empresa socialmente responsable cuenta con políticas, programas y estrategias que favorecen un pleno desarrollo humano en las sociedades. Por tanto, la RSE se puede concebir como una combinación de dimensiones, que abarcan no solo aspectos económicos y tecnológicos, sino legales, éticos, morales y ambientales, abarcando el verdadero alcance de la contribución de la empresa a la sociedad. Sin embargo, el ser socialmente responsable constituye una decisión voluntaria de la empresa, no impuesta, aunque exista cierta normatividad por parte de los gobiernos y exigencias consensuadas de la sociedad respecto al comportamiento que ésta debe asumir en el contexto actual. Lo que resulta legítimo es que una empresa alcanza un mejor posicionamiento cuando, además de lograr sus objetivos empresariales, aporta beneficios a sus colaboradores, proveedores, a las familias de sus trabajadores, a su entorno comunitario y al medio ambiente.

Durante la segunda mitad del siglo XX, dos posiciones prominentes y contrapuestas emergieron acerca de ante qué es responsable la empresa. La primera se sintetiza en los siguientes postulados: la empresa es responsable exclusivamente ante sus propietarios o accionistas y su único objeto consiste en obtener beneficios para los mismos. Los defensores de esta vertiente asumen que la principal contribución de la empresa a la sociedad es generar beneficios para activar a la economía y asegurar su crecimiento. Por su parte, la segunda vertiente opina que la empresa es responsable no solo ante sus accionistas, sino también ante sus empleados, clientes, proveedores, gobierno, medio ambiente y la comunidad en general.

Un exponente de la primera postura sobre la RSE es Milton Friedman, laureado con el premio Nobel de Economía, quien plantea que “la única responsabilidad de la empresa consiste en utilizar sus recursos y a dedicarse a actividades encaminadas a incrementar sus beneficios” (Friedman, 1970), añadiendo que “pocas tendencias podían socavar los mismos cimientos de nuestra sociedad libre como la aceptación de los directivos de una responsabilidad social distinta a la de producir la mayor cantidad posible de dinero para sus accionistas”. Esta doctrina economicista de la RSE fue considerada como fundamental en las décadas de los 70 y 80, sustentada en los cimientos del pensamiento neoliberal. No obstante, cabe destacar que hoy en día, algunos académicos y empresarios simpatizan con esta visión, argumentando que el objetivo del negocio consiste en hacer negocio (“The business of business is business”). Así, Geoffrey Owen (2002) sostiene que una de las responsabilidades fundamentales de los empresarios es la de defender la función del beneficio como la medida más asequible de la aportación que la empresa hace a la sociedad.

Sin embargo, cada vez más los empresarios están convencidos de la convivencia y necesidad de ampliar el alcance de la RSE. La postura que se defiende en este trabajo se alinea con esta perspectiva de la RSE, porque si las empresas solo se preocuparan de su posición económica, podrían llegar a su autodestrucción al centrar su atención a las ventajas comparativas que sustentan bajos costos, desaprovechando las potencialidades del talento humano y descuidando la sustentabilidad de sus producciones, elementos fundamentales de la competitividad empresarial en el contexto actual. Esta postura consiste en la doctrina de la RSE o Responsabilidad Social Corporativa<sup>1</sup>. En virtud de esta perspectiva, se considera que, además de conseguir beneficios para sus accionistas, la empresa tiene también deberes para con las personas que participan y colaboran en ella, los así llamados “*stakeholders*” o implicados en la gestión empresarial, es decir, empleados, proveedores, clientes, gobiernos y comunidades locales.

Apoyando esta segunda vertiente, Ella Joseph, miembro del grupo de expertos IPPR, considera que ciertamente el beneficio es el flujo sanguíneo natural de toda empresa, pero a la vez se pregunta: ¿querría la gente trabajar para una empresa que deliberadamente explotara a sus trabajadores para obtener el máximo rendimiento a cambio de una retribución mínima? ¿Querrían los consumidores adquirir los productos o servicios a una empresa que violara los derechos humanos a través de su cadena de proveedores o que contaminara el medio ambiente? (Joseph, 2003). En esta misma orientación, Charles Koch, presidente de Koch Industries, declara que para que una empresa sobresalga debe esforzarse por añadir valor a largo plazo más que obtener dinero rápido y debe estar guiada por el deseo de mantener relaciones permanentes y sólidas con sus partícipes, empleados, clientes, proveedores y accionistas (Koch, 2004). Asimismo, Warren Avis (1946), fundador de la firma de alquiler de vehículos, declara que no hay nada de malo en perseguir los objetivos propios, siempre que se protejan a la vez los de la comunidad. Por su parte, Morris Tabaksblat (2005), presidente de Elsevier, en su discurso por haber recibido el Premio al Capitalismo Responsable sostuvo que, a la larga, las empresas con más éxito son aquellas que consideran la responsabilidad social como una de sus prioridades.

Según el Libro Verde de la Comisión Europea, de julio de 2001, la RSE consiste en un enfoque de gestión empresarial mediante el cual las empresas

---

1. Respecto de la cuestión semántica a la que hemos aludido, un foro de expertos, creado por el gobierno español en 2005 para estudiar la necesidad de regular esta materia, optó por que la denominación más correcta fuera la de responsabilidad social de la empresa, posición con la que concuerda la autora.

integran objetivos sociales y medioambientales en sus operaciones productivas, económicas y comerciales y en su interacción con los *stakeholders* de forma voluntaria. Esta perspectiva de RSE es la que se defiende en el presente trabajo. Sin embargo, se considera que debe incorporarse un componente adicional, relacionado con la postura de Joseph (2003), que enfatiza en las relaciones humanas de la empresa como factor clave de su éxito sostenible. Solo mediante una relación efectiva entre empleados, clientes, proveedores, inversores y la comunidad, las empresas avanzarán, protegerán el medio ambiente, innovarán y se prepararán para el futuro con proactividad y sentido de transformación social, manteniendo a la vez la confianza de la comunidad. Esta perspectiva posibilita conjugar la creación de riqueza con la promoción de la seguridad humana en su sentido más amplio, que, a su vez, constituyen objetivos que se refuerzan mutuamente. Los mercados florecientes y la seguridad humana van de la mano. Un mundo de hambre, pobreza e injusticia es un mundo en que los mercados, la paz y la libertad nunca podrán echar raíces (Annan, 1998).

Así, la RSE consiste en cumplir íntegramente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones social, ambiental y económica, considerando las expectativas de sus grupos de interés, buscando la generación sustentable de valor y respetando los valores, las personas, la comunidad y el medio ambiente. Por tanto, representa un enfoque gerencial que posibilita incorporar a la estrategia de negocio una visión de transformación social expresada en políticas y programas, más allá de sus obligaciones legales. La RSE se basa en el reconocimiento de un conjunto de principios básicos de orden social, como son el respeto a la dignidad de la persona, la solidaridad, la subsidiariedad, los derechos humanos, la legalidad, la contribución al bien común, la confianza, la corresponsabilidad, la ética en los negocios, la vinculación con la comunidad, la transparencia, la honestidad, la justicia y la equidad.

Cada vez se entiende más que las empresas existen para algo más que para la mera obtención de beneficios. Estas deben considerar también sus impactos en las personas, en el medio ambiente y en los derechos humanos. A la vez que se consigue el logro de los lógicos beneficios como objetivo económico, se trata de alcanzar el denominado desarrollo sostenible que Brundtland (1987) definió como “satisfacer las necesidades de la presente generación sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades”.

Según George Soros (2000) los mercados son buenos para crear riqueza, pero no están diseñados para tener en cuenta el resto de las necesidades socia-

les. La búsqueda innecesaria de beneficio puede perjudicar el medio ambiente y los valores sociales. En similar línea de pensamiento, Eugene Dorsey, presidente de la Fundación Garnett, haciéndose eco de una postura generalizada, declara que los negocios y las empresas que invitan a sus empleados a ofrecerse como voluntarios para contribuir en actividades sociales serán prósperos si adoptan igualmente una participación activa en la responsabilidad social. Buen ejemplo de ello lo constituyen muchas empresas que permiten a sus empleados destinar varias horas pagadas al mes a realizar trabajos sociales.

La Cámara de Comercio Internacional plantea que la RSE es un concepto por el cual las empresas deciden voluntariamente respetar y proteger los intereses de una gran variedad de personas con intereses en la empresa, así como contribuir a un ambiente más limpio y a una sociedad mejor a través de la interacción activa de todos. La RSE es, por tanto, un compromiso voluntario de las empresas de gestionar sus funciones en la sociedad de forma responsable. El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (2002) considera que la RSE constituye el compromiso de la empresa para contribuir al desarrollo sostenible trabajando con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la comunidad en general para mejorar su calidad de vida. Actualmente, en el Reino Unido se le denomina inversión ética; en Europa se le conoce como inversión sostenible o inversión de triple resultado (*“triple bottom line”*), mientras que en Japón se le conoce como eco-inversión.

Lafuente, Viñuales, Pueyo y Llaría (2003) afirman que aun cuando la inversión de RSE vincula lo social, el medio ambiente y el análisis financiero, supone el reforzamiento de los derechos de propiedad de los inversores. Por ello, ahora los inversionistas tienen la opción de elegir invertir en compañías con características sociales y ambientales responsables y rechazar aquellas que operan en sectores o actividades que dañan a la sociedad, como las industrias que producen armas, tabaco o energía nuclear. Otras prácticas de importancia asociadas a la RSE son las conocidas como comercio justo y los productos verdes o ecológicos, porque difunden el consumo responsable que integra aspectos medioambientales y éticos en el proceso de selección del producto o marca.

## **Las dimensiones para evaluar la responsabilidad social empresarial**

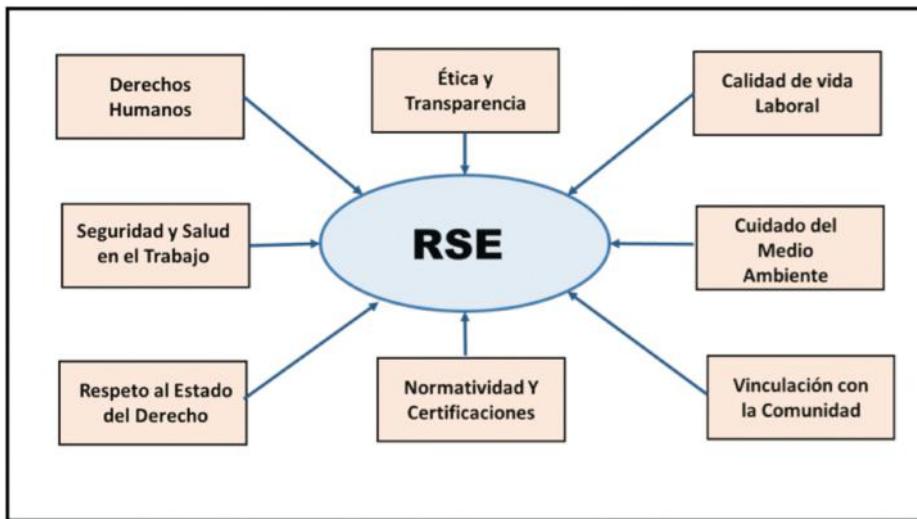
Dada la amplitud y multidimensionalidad del concepto, la evaluación de la RSE no resulta una tarea fácil en las empresas. Por ello, es necesario que se adopten posiciones acerca de los rubros o dimensiones más relevantes hacia donde deben orientarse las contribuciones de las empresas que asumen este enfoque de gestión. La revisión bibliográfica llevada a cabo en la presente investigación ha permitido identificar ocho dimensiones claves en las que debe concretarse cualquier instrumento de evaluación de la RSE (ver Gráfico 1). A continuación se pasa a presentarlas y explicar el contenido y alcance de las mismas.

### **• Los Derechos Humanos**

Los derechos humanos se hallan hoy día en el centro de la política mundial. Tanto es así que se plantea que constituyen la orientación política fundamental de nuestro tiempo. La sociedad civil, las organizaciones internacionales, los gobiernos y los ciudadanos en general se preocupan cada vez más no solo por sus derechos humanos y libertades, sino también por los derechos y libertades de las demás personas en todas las partes del mundo. Es por ello que la empresa, como agente básico de transformación contemporáneo, necesita ocuparse de los derechos humanos. A la par, los derechos humanos necesitan de las empresas (Robinson, 1998). Los derechos y las responsabilidades son dos caras de una misma moneda. No existe alguien que sea acreedor a algo si otro no se halla obligado a dar o a hacer algo a favor del primero, y viceversa. En 1997, el Inter Action Council, integrado por ex jefes de Estado mundiales, lanzó una propuesta para que, como complemento a la Declaración Universal de Derechos Humanos, se promulgara una Declaración Universal de Responsabilidades Humanas, que recogiera las existencias éticas colectivas de la vida en común no solo para las personas físicas, sino también para las empresas, entidades económicas y políticas. Así, la falta de oportunidades, la pobreza extrema, la falta de libertades, los problemas de la migración y los dramas de los migrantes, entre otros, son aspectos a los que las empresas deben dar atención como organizaciones sociales frente a su entorno para contribuir a su transformación. Es precisamente hacia esta orientación que debe concretarse la dimensión de Derechos Humanos en la responsabilidad social empresarial.

**Figura 1.** Dimensiones de la Responsabilidad Social Empresarial.

Fuente: Elaboración propia de la autora



#### • Ética y transparencia empresarial

La empresa debe estar consciente de la actual crisis de valores por la que atraviesa este mundo actual y la repercusión que tiene la ética en las organizaciones. De acuerdo con Medina (2012:20), “estamos viviendo no una pérdida, sino una confusión de valores, una desorientación colectiva, una incertidumbre en la que el egoísmo se presenta como algo valioso. Por tanto, debemos reanudar el rumbo y volver a lo esencial.” Es por ello que, al integrar en su filosofía de gestión la consolidación de valores como la honestidad, la verdad, la solidaridad, el respeto y la cooperación se contribuye al éxito empresarial y al desarrollo sostenible, además de erigirse en una herramienta vital en la administración de los procesos empresariales. En tal sentido, la amplitud y alcance de los códigos de ética empresariales reflejarán su compromiso de actuar apegada a estos valores, incluyendo los intereses de sus colaboradores, clientes, proveedores y accionistas. En estos elementos debe sustentarse el contenido de la dimensión de Ética y Transparencia en el marco de la RSE.

#### • Calidad de Vida Laboral

Asegurar un buen clima laboral resulta clave en el cumplimiento de la RSE, dado que asegura la satisfacción de uno de sus principales *stakeholders*: los

empleados. Esta dimensión presenta un amplio alcance y su propósito consiste en asegurar la credibilidad y el compromiso de los empleados respecto a las metas y objetivos de la empresa. De ahí la necesidad de lograr un clima orientado a la capacitación y al desarrollo del personal, propiciando la superación mediante apoyos económicos y facilidades de tiempo. También los festejos y la celebración de actividades con participación de familiares, así como los encuentros deportivos contribuyen a que los puestos laborales se conviertan en lugares amigables de trabajo y de orgullo para las familias. La calidad de vida laboral representa las condiciones que aseguran la segunda casa de todo empleado, que forma parte de él. No solo se trata de su trabajo; es su estilo de vida. Por lo tanto, al trabajar en una empresa que apoya y se preocupa por sus empleados garantiza que sean parte importante para ella y promueve el compromiso de estos de contribuir al crecimiento de la comunidad social que representa para ellos la organización empresarial (CEMEFI, 2000).

• **Cuidado del Medio Ambiente.**

Una empresa socialmente responsable debe estar consciente de los problemas del medio ambiente, por lo que busca protegerlo dentro de sus posibilidades, tratando de aprovechar cada recurso al máximo, aportando sustentabilidad para generaciones futuras. Para ello, pone en práctica un sistema de gestión ambiental en el cual se trata de involucrar a todo el personal por medio del fortalecimiento de su cultura ambientalista, empleando para ello pláticas a los empleados y el desarrollo de actividades colectivas con trabajadores y la sociedad local, contando con el involucramiento de las familias. Entre ellas, se pueden mencionar las campañas de limpieza, reciclaje, separación de residuos, efecto invernadero, creación de bosques sustentables, reforestación, impulso a viveros, pláticas en escuelas de concientización ambiental, entre otras.

El alcance de esta dimensión incluye no solo el desarrollo de iniciativas socioculturales, sino también de corte tecnológico y productivo. Se debe considerar la adaptación de tecnologías y la puesta en marcha de proyectos y procesos amigables con el medio ambiente para mantener operaciones en armonía con el entorno natural. Otra arista relevante en esta dimensión resulta el consumo responsable de la empresa, asociado al ahorro de energía y a la utilización eficiente de los recursos no renovables, concientizando a sus trabajadores y/o comunidad acerca de la importancia del uso racional de la electricidad, el agua y las materias primas. Ello no solo impacta en beneficios en materia de bajos costes, sino también en la concientización de todo el personal de la empresa acerca de su posicionamiento sustentable en el entorno.

### • **Vinculación Comunitaria y Participación Social**

La RSE presenta una arista considerada por algunos autores como filantrópica, orientada a trabajar sobre algunos temas sociales sin que los mismos estén necesariamente conectados con la actividad central de la empresa. Sin embargo, la postura que se asume en este trabajo es que, más que filantropía esta dimensión debe expresar la voluntad de la empresa de erigirse en un verdadero agente de transformación social, haciendo actividades de apoyo a la comunidad relacionadas con la solución de sus principales carencias y demandas, así como de apoyo y cooperación con instituciones ciudadanas que persiguen tales fines. Entre las acciones que pueden considerarse en el marco de esta importante dimensión de la RSE pudieran mencionarse cursos a la comunidad para fomentar comportamientos y actitudes favorables a la igualdad de género, evitar los brotes de violencia familiar; el apoyo a escuelas de la comunidad; o la activación de espacios comunitarios para la confraternidad y el esparcimiento para prevenir la actividad delincuencial. Esta dimensión también integra las estrategias y políticas empresariales orientadas al desarrollo de la cultura, el deporte y la salud comunitaria con el fin de involucrar a los *stakeholders* a una vida más saludable y relajada, en el cual comparten, se esparcen, aprenden y conviven con sus familias y compañeros de trabajo .Este tipo de acciones contribuye a consolidar la credibilidad y la confianza entre la empresa y sus principales involucrados.

### • **Normatividad y Certificaciones**

Una empresa socialmente responsable debe, de manera voluntaria, someterse a las normativas y procesos de certificación nacional e internacional con el fin de validar la orientación responsable de sus procesos, estrategias y políticas. No es una sola denominación o reconocimiento, sino el conjunto de procedimientos en las diferentes áreas. Se tiene que trabajar en la obtención de premios, reconocimientos y certificaciones como: ISO 9000, ISO 14000, ISO 26000, Ohsas, Certificaciones de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, PROFEPA, SEMARNAT, CONAGUA, Premio de RSE de Cemefi, Industria Limpia, EM 70, y GESOC, entre otras, que aseguran la credibilidad nacional e internacional de la empresa, así como la confianza entre sus principales implicados directos (clientes, proveedores, gobiernos y comunidad local).

### • **Respeto al Estado de Derecho**

Esta dimensión de la RSE resulta clave, considerando sus implicaciones en materia de credibilidad y legalidad. En este marco, en el ámbito interno de la

empresa se debe prestar especial atención a las prestaciones especificadas en la Ley Federal de Trabajo, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit), así como lo que estipula la legislación vigente en cuanto a aguinaldos, vacaciones, prima vacacional, y prestaciones adicionales (como vales de despensa, fondo de ahorro, bonos por puntualidad, asistencia y productividad, según el criterio de la empresa). Por su parte, en cuanto al ámbito externo deben considerarse el cumplimiento de las obligaciones contraídas con proveedores, así como de las disposiciones establecidas respecto a la defensa de los consumidores, la legislación medioambiental y las obligaciones fiscales.

### • Seguridad y Salud en el Trabajo

Una importante arista de esta dimensión se asocia con el área de la salud e incluye la salud ocupacional y la preventiva. La salud ocupacional tiene que ver con el tratamiento y prevención de enfermedades o padecimientos profesionales, mientras que la salud preventiva enfrenta problemas de salud en general por medio de conferencias y pláticas con nutriólogos y especialistas, así como mediante la información y atención en enfermedades como diabetes, hipertensión, sobrepeso causadas por fenómenos externos. Asimismo, las campañas de vacunación juegan un papel importante en el área de medicina preventiva. Por otra parte, la seguridad en el trabajo es un elemento clave para evitar accidentes, que no solo afectan el desempeño de la empresa, sino que impactan en la percepción de los empleados acerca de la atención que les brinda la misma. Por eso, no solo se debe asegurar el equipamiento adecuado, sino que se debe concientizar al personal respecto a su uso adecuado. Una empresa socialmente responsable debe cuidar el impacto que deja en la comunidad en cuanto a cómo la percibe esta misma, por lo tanto la empresa debe dejar una huella positiva y lograr que el trabajador se sienta seguro y protegido. Esto se obtiene mediante el uso de manuales, implementación de códigos de procedimientos, cursos de inducción y capacitación. Todo ello con el fin de evitar accidentes laborales, porque al cuidar la integridad del trabajador internamente, se es, a la vez, responsable socialmente.

### Retos de la evaluación de la RSE en la Comarca Lagunera

En la Laguna hoy en día existe una gran cantidad de empresas orientadas a los preceptos de la RSE. Muchas de ellas han alcanzado reconocimientos y certificaciones en esta esfera, considerando la contribución en determinadas

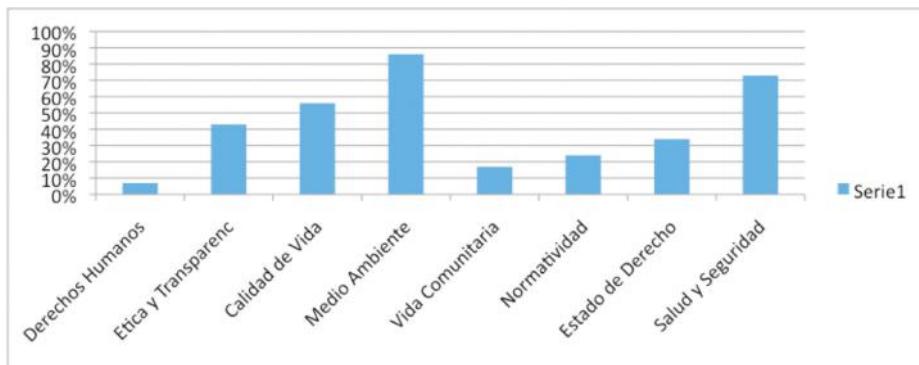
dimensiones contempladas. Existen empresas en la región bien perfiladas en esta materia, las que cuentan con una red de intercambio de experiencias sobre RSE, lo que permite deducir que la imagen que proyecta el territorio en esta área empresarial es bastante sólida a nivel estatal y nacional. Ejemplos de empresas que han sido galardonadas con el Premio de Responsabilidad Social Empresarial de Cemefi en la Laguna son Cemex, IBERO, LALA, PASA y Peñoles. Asimismo, otro grupo de empresas como Club Santos Laguna, Celsa Impresos, COPARMEX y Pereyra han sido certificadas como Empresas Socialmente Responsables y pertenecen a la Red de Responsabilidad Social Empresarial de La Laguna, mientras que la UTT ha sido proclamada como Escuela Promotora de la Responsabilidad Social Empresarial.

Sin embargo, no por el hecho de que algunas grandes empresas se interesen, participen y sean reconocidas como socialmente responsables, significa que todo está hecho. El panorama a nivel regional no se torna homogéneo en esta dirección. Por el contrario, un grupo importante de empresas –en especial, las de tamaño mediano y pequeño- no se preocupan por esta esfera o, en el mejor de los casos, lo hacen de forma marginal, tomando en consideración que la contribución de las empresas en materia de responsabilidad social depende, en buena medida, de los recursos que se destinan a potenciar las diversas dimensiones contempladas, que se relacionan directamente con su tamaño y la capacidad de generación y distribución de las utilidades. Por otra parte, se evidencian pocas acciones de los gobiernos locales para favorecer tales comportamientos empresariales. En este marco, al gobierno le corresponden acciones encaminadas a la flexibilización en materia tributaria como estímulo a empresas que se desempeñen socialmente responsables, así como la facilitación de permisos y la concreción de apoyos específicos, con el fin de motivar la participación de más empresas en las comunidades y seguir creciendo y mejorando la RSE ante los desafíos que enfrenta la región.

El procesamiento de la información capturada en la aplicación de las entrevistas semi-estructuradas a 28 directivos y especialistas empresariales de la región (ver Anexo 1) ha permitido elaborar un conjunto de consideraciones acerca de las áreas de oportunidad para evaluar el grado de fortalecimiento de las dimensiones previamente identificadas en la presente investigación. Un momento de la entrevista reveló la percepción de los entrevistados acerca de las dimensiones que resultan básicas en el marco de la RSE. En la Figura 2 se exponen los resultados del procesamiento de las entrevistas en relación con las dimensiones que contempla la RSE.

Como se aprecia, las dimensiones de Medio Ambiente, Salud y Seguridad y Calidad de Vida en el Trabajo resultan las dimensiones más consideradas por los entrevistados, mientras que las menos valoradas son los Derechos Humanos, la Vida Comunitaria y la Normatividad y Certificaciones. Una evaluación preliminar de los resultados obtenidos apunta al enfoque introvertido de la RSE en las empresas de la Comarca Lagunera. Se observa una marcada tendencia a interpretar la RSE desde los marcos internos de la empresa: la salud y seguridad y la calidad de vida de los trabajadores. Por otra parte, la alta valoración que otorgan los entrevistados sobre el medio ambiente parece intuir que esa es la mayor preocupación desde la perspectiva externa de las empresas. Sin embargo, una evaluación más profunda de estos resultados pudiera orientarse a que las empresas entienden la responsabilidad social como una derivación del cumplimiento de exigencias legales a las que son sometidas por las autoridades locales, regionales y nacionales, cuya infracción implica sanciones que afectan los resultados económicos de la empresa.

**Figura 2.** Percepción de los entrevistados sobre las dimensiones de la responsabilidad social empresarial. Fuente: Elaboración propia.



Los resultados sobre las dimensiones menos valoradas (Vida Comunitaria, Derechos Humanos y Normatividad) refuerzan la conclusión preliminar que se había expuesto anteriormente sobre el enfoque introvertido que aplican las empresas a la RSE. Atendiendo a la débil valoración que presentan las dimensiones de vida comunitaria y derechos humanos, se puede inferir que no se considera con fuerza en las empresas su impacto transformador sobre problemas medulares que enfrenta la comunidad local en las que se encuentran enclavadas. Por su parte, la baja valoración que presenta la dimensión de Normatividad y Certificaciones refleja poco interés de las empresas por validar sus prácticas de RSE y ser reconocidas en esta arista del desempeño empresarial.

Por otra parte, los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas permiten identificar un grupo de direcciones para fortalecer la RSE social en las empresas del territorio. Es conveniente destacar que estas áreas de oportunidad identificadas representan retos de la RSE para el caso específico de la región Laguna, considerando sus particularidades y principales desafíos actuales. En la Tabla 1 se presentan las principales direcciones de fortalecimiento de las dimensiones de la RSE, considerando las valoraciones vertidas por los entrevistados, así como la evaluación de las demandas más sentidas de la región.

**Tabla 1.** Áreas de oportunidad para potenciar la RSE en la Laguna.

Dimensión	Área de acción	
Derechos Humanos	Erradicación de pobreza	Apoyo a indocumentados
Ética y transparencia	En proveedores/clientes	Accionistas/empleados
Calidad de vida laboral	Capacitación y desarrollo	Incentivos
Cuidado del medio ambiente	Ahorro agua y energía	Reciclaje de residuos
Vinculación comunitaria	Pláticas a niños escolares	Talleres para mujeres
Normatividad y certificación	Premio RSE	Otras certificaciones
Respeto al edo. De derecho	Prestaciones por ley	Prestaciones extras
Salud y seguridad laboral	Salud ocupacional y preventiva	Procedimientos de seguridad

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación se procede a exponer los criterios que fundamentan la selección de las áreas de oportunidad consideradas por dimensiones identificadas, las que deben constituir variables claves en la evaluación de la RSE en la región.

En la dimensión de Derechos Humanos, considerando su alcance en términos de derechos inherentes a todos los seres humanos, sin distinción alguna, la región objeto de estudio, si bien cuenta indicadores bajos de pobreza extrema en relación con el resto del país<sup>2</sup>, en los últimos años ha presentado una tendencia creciente. Según datos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), el número de pobres aumentó del 27.9

2. De hecho, la población «no pobre y no vulnerable» en la Comarca Lagunera aumentó en un 1.5 % en el periodo 2010-2014. Ver: <http://www.coneval.gob.mx/SalaPrensa/Documents/Comunicado005-medicion-pobreza-2014.pdf>.

al 30.2 %, mientras que la pobreza extrema alcanza el 3.7 % de la población total. Asimismo, la población vulnerable por ingresos, con al menos una carencia social, se incrementó en un 6.5 % (Rodríguez Lozano, 2015). De acuerdo con analistas, si bien existen programas de asistencia social que manejan los tres niveles de gobierno, estos no han dado los resultados necesarios para que las familias de la Comarca Lagunera logren mejorar su estatus de vida (Cardiel, 2015), lo que exige que los actores empresariales unan esfuerzos para enfrentar tales tendencias que impactan directamente en la calidad de los derechos humanos en la región.

Otra arista particular de la región en materia de derechos humanos consiste en el drama de los migrantes por su cercanía con la frontera estadounidense. Este drama se concentra entre los migrantes centroamericanos que transitan el país rumbo a los Estados Unidos, motivado no solo por una promesa económica, sino por huir de la violencia entre sus mismos habitantes, reflejo de una degradación social. Esta situación ha sido reconocida por el gobierno de Estados Unidos como una “crisis humanitaria” motivada por la migración de miles y miles de niños y adultos que intentan cruzar la porosa frontera. En esa tensión, México es el paso de migrantes centroamericanos que, en su camino, son maltratados, robados, extorsionados e incluso asesinados<sup>3</sup>. Si bien es cierto que los gobiernos deben accionar sobre esta problemática, ¿qué pueden hacer las empresas para contribuir a transformar esta realidad? ¿Cómo se pueden ayudar a quienes van de paso? Aunque es fácil caer en la indiferencia, siempre hay formas de colaborar con nuestro granito de arena. Estas particulares circunstancias locales deben ser integradas al enfoque de RSE de las empresas de la región. Si se entiende que una empresa socialmente responsable es aquella que entiende la trascendencia del respeto y promoción de los derechos humanos de todos los seres humanos, el enfrentamiento a la pobreza y el apoyo y asesoría legal a inmigrantes constituyen dos áreas de oportunidad para fortalecer la dimensión de Derechos Humanos en el contexto de las empresas laguneras.

Desde la perspectiva de la dimensión de Ética y Transparencia, debe insistirse en su concreción en el marco de las relaciones de la empresa con sus proveedores/clientes y accionistas/empleados, incorporando la honestidad, la confianza y la transparencia como valores que conduzcan el comportamiento empresarial frente a sus principales implicados y, de esta forma, lograr una cadena de valor agregado sin precedentes, orientado a transformar a la sociedad lagunera en una comunidad transparente y comprometida.

---

3. Ver: <https://www.elsiglodetorreón.com.mx/noticia/1019228.honduras-en-la-laguna.html> 23 de mayo 2014.

La Calidad de Vida Laboral se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente de trabajo, por lo tanto es importante para una empresa responsable dejar huella positiva en sus miembros que impacte en la sociedad. En tal sentido, a pesar de ser esta dimensión una de las mejor valoradas por los entrevistados, se consideran dos vertientes como áreas de mejora para potenciar la RSE. La primera consiste en la capacitación y desarrollo del personal de planta y ejecutivo. Para ello, debe aprovecharse el contexto local, dotado de una infraestructura educativa encabezada por 32 universidades. La segunda se debe orientar a incentivar el desempeño laboral, ya que creciendo en estas dos áreas el trabajador o ejecutivo se sentirá comprometido con su empresa y, en consecuencia, con el entorno en que se encuentra enclavada.

El Cuidado del Medio Ambiente resultó ser la dimensión más valorada por los entrevistados. Las empresas comprenden que con ayuda del gobierno y la comunidad pueden contribuir a enfrentar los retos ambientales de la región. Los costos ambientales del vertiginoso desarrollo socioeconómico de la Comarca Lagunera han dado por resultado la degradación de la calidad y cantidad de sus recursos naturales (Cervantes y Franco, 2012). En tal sentido, la educación, tanto del personal interno de la empresa como de los implicados en su cadena de valor, debe contribuir a generar una conducta positiva en cuanto al consumo responsable, que significa consumir menos y adecuadamente, en especial, en el ahorro de agua y energía. Asimismo, el consumo responsable transita por la concientización de la importancia del reciclaje de residuos y su adecuado reaprovechamiento.

La Vinculación y Participación Social constituye una de las dimensiones menos valoradas por los entrevistados. Sin embargo, es necesario destacar que la empresa que transforma y desarrolla su entorno comunitario, crece junto con él y se beneficia simultáneamente. Por tanto, la empresa debe regresar de alguna forma a su comunidad lo que ella está facilitando para operar. Desde la perspectiva social, la Comarca Lagunera es una población de jóvenes. La edad promedio oscila entre los 20 y 25 años<sup>4</sup>. Sin embargo, el rezago educativo de la región presenta una tendencia negativa, aumentando en su número y alcanzando el 12.5 % de la población (Rodríguez Lozano, 2015). Por lo tanto, un accionar responsable empresarial debería estar orientado a desarrollar acciones con niños en edad escolar para crear una conciencia responsable en la ciudadanía desde temprana edad. Asimismo, la creación de talleres de capaci-

---

4. Ver: <http://www.comarcalagunera.com/portal/laguna/comarca.php>

tación y desarrollo del talento en diferentes áreas, atendiendo a los niveles de desempleo de la región y, en particular, para que la mujer en sociedad pueda ser autónoma como pilar del hogar mediante la creación de centros comunitarios empresariales.

Como se evidenció en las respuestas de los entrevistados, la dimensión de Normatividad y Certificaciones es una de las menos valoradas. Ello puede estar asociado a la débil comprensión de la RSE en las empresas laguneras. Por ello resulta importante motivar a las empresas por medio de las promotoras de RSE en la Laguna para que se integren a la red y comiencen a dar pasos en esta dirección, conociendo los diversos premios y certificaciones que existen respecto al tema, así como su impacto en términos de prestigio y credibilidad empresarial.

La dimensión de Respeto al Estado de Derecho debe orientarse al cumplimiento de la legalidad en las empresas como parte de su RSE. Esto incluye, entre los aspectos más relevantes, el respeto a las prestaciones por ley otorgadas a los trabajadores. En caso de considerarlo prudente, se deberían incorporar otros tipos de prestaciones que no son por ley, partiendo del hecho de que no se trata de un gasto, sino una inversión puesto que un trabajador comprometido es capaz de agregar más valor a la empresa. Por último, la dimensión de Salud y Seguridad en el Trabajo, que persigue el logro de una sociedad sana y segura, exige el desarrollo de procedimientos y capacitación en el manejo de equipos y áreas de trabajo, así como la creación de departamentos médicos internos o asesores de la empresa que evalúen y den tratamiento a padecimientos de salud ocupacional y contribuyan con una atención preventiva.

## Conclusiones

La RSE constituye una categoría estratégica de las empresas competitivas contemporáneas. Las empresas que no orientan su desempeño en esta dirección corren el riesgo de erosionar su posicionamiento, pudiendo llegar a ser insostenible. Dado su carácter multidimensional, la evaluación de la RSE exige previamente la identificación de dimensiones específicas que abarquen en su integralidad todo su contenido y alcance.

En base a la investigación realizada, se concluye que deben considerarse ocho dimensiones claves: Derechos Humanos, Ética y Transparencia, Calidad de Vida Laboral, Cuidado del Medio Ambiente, Vinculación Comunitaria, Nor-

matividad y Certificaciones, Respeto al Estado de Derecho, y Salud y Seguridad Laboral. La identificación de estas dimensiones constituye un importante avance en la investigación, pues éstas deben servir de plataforma para la construcción de instrumentos que posibiliten evaluar el accionar de las empresas en el ámbito de su responsabilidad social.

El diagnóstico preliminar desarrollado permite concluir que la Comarca Lagunera presenta fortalezas en materia de RSE, como son la existencia de empresas con reconocimientos nacionales e internacionales, que pudieran constituir referentes para el resto de las empresas del territorio, así como la conformación de una red de empresas de avanzada sobre esta materia. Sin embargo, paralelamente, existen debilidades en la mayoría de las empresas (especialmente las medianas y pequeñas), al concebir la RSE desde una perspectiva introvertida y poco direccionada a la transformación social del entorno en que se enclavan. Así, el análisis de las particularidades de la región objeto de estudio permitió identificar un grupo de direcciones fundamentales de trabajo para fortalecer la RSE de sus empresas para cada una de las dimensiones identificadas. Estas direcciones deben constituir la base para el diseño de estrategias empresariales y el desarrollo de los procesos de evaluación de la RSE en las entidades de la región.

Como parte de una investigación en pleno desarrollo, el trabajo que se publica ha presentado limitaciones que deben superarse en el futuro. En primer lugar, debe ampliarse la muestra de empresarios a considerar, logrando una muestra estratificada que asegure mayor confiabilidad y validez a los resultados. Igualmente, deben perfeccionarse los instrumentos de captura de la información sobre el estado actual de las actividades de las empresas laguneras relacionadas con su responsabilidad social, así como los métodos de procesamiento de la información obtenida con procedimientos estadísticos más sofisticados y confiables.

## Referencias bibliográficas

- Brundtland, G.H. (coord.) (1987). Nuestro futuro común. Organización de Naciones Unidas, Nueva York, Estados Unidos.
- Cardiel, G. (2015). Persiste pobreza extrema en La Laguna. Capital Coahuila, 30 de abril. En: <http://www.capitalcoahuila.com.mx/municipios/persiste-pobreza-extrema-en-la-laguna>.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) (2007). Modelo y metodología para la gestión de la responsabilidad social empresarial. BID-CONFECAMARAS. Bogotá, Colombia. En: <http://www.idbdocs.iadb.org/wsdocs-getdocument.aspx?docnum=35675283>.
- Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (CEMEFI) (2000). Responsabilidad Social Empresarial. CEMEFI. México, D.F.
- Cervantes, M.C. y Franco, A.M. (2012). Diagnóstico ambiental de la Comarca Lagunera. Instituto de Geografía. UNAM. México, D.F.
- Comisión Europea (2001). Libro Verde de la Comisión Europea. Bruselas, Bélgica, julio.
- Comisión Europea (2001). Libro Verde de la Comisión Europea. Bruselas, Bélgica, julio.
- Cuesta, M., Valor, M. y Botija, M. (2010). Evaluación de la responsabilidad social de la empresa española. UNED. Madrid, España. En: <http://www.eticaed.org/mar-tacuesta.pdf>.
- Díaz, F., Tamayo, I., Parragué, M. y Farías, A. (2011). Evaluación de prácticas de responsabilidad social corporativa: Comparación de empresas españolas y chilenas. Fundación Carolina CeALCI. Madrid, Espana. En: <http://www.fundacion-carolina.es/wp-content/uploads/2014/07/avance-investigacion-61.pdf>.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, September 13.
- García, C., Portales, L., Camacho, G. y Arandia, O. (2013). Instrumento de evaluación de sustentabilidad y responsabilidad social en PYMES. EGADE. Tecnológico de Monterrey, México. En: [http://www.biblioteca\\_digital/articulos/9-564-8007.pdf](http://www.biblioteca_digital/articulos/9-564-8007.pdf).

- Hutton, W. y Giddens, A. (2001). Global capitalism. Paperback. Nueva York, Estados Unidos.
- Joseph, E. (2003). Some see a beacon of care, other a PR smokescreen. The Observer, February 2. En: <http://www.theguardian.com/society/2003/feb/02-conferences.business>.
- Lafuente, A., Viñuales, V., Pueyo, R. y Llaría, J. (2003). La Responsabilidad Social Corporativa y Políticas Públicas. Fundación Alternativas. España. Documento de trabajo 3/2003. En: [http://www.fundacionalternativas.org/public-storage-laboratorio\\_documentos\\_archivos/xmlimport-VmYHIE.pdf](http://www.fundacionalternativas.org/public-storage-laboratorio_documentos_archivos/xmlimport-VmYHIE.pdf).
- Medina, M. (2012). Sabiduría empresarial para el Tercer Milenio. Editorial Diana, México, D.F.
- Moguel, M., Laguna, H., Camacho, J., Trejo, J., Gordillo, R. (2013) Manual y Guía de Responsabilidad Social de las empresas. Fontamara. Coyoacán, México, D.F.
- Mullerat, R. (2007). En Buena compañía. La Responsabilidad social de las empresas. Random House Mondadori, S.A. de C.V. Barcelona
- Olvera, J., Gasca, E. (2014) Responsabilidad Social Universitaria. Oxford. Toluca, México.
- Owen, G. (2002). "Time to promote trust, inside the company and out". Financial Times, 30 de Agosto de 2002.
- Owen, G., Kirchmaier, T. y Grant, J. (2002). Corporete governance in the US and Europe. Palgrave Macmillan, New York.
- Porter, M.E. y Kramer, M.R. (2006). Strategy and Society. The link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review 84, No. 12, December.
- Rauffet, E. (2010) Responsabilidad Social Empresarial. Pearson. Montreal, Canadá.
- Robinson, M. (1998). The business case for human rights. Financial Times Management, Visions of Ethical Business, Financial Times Professional. London.
- Rodríguez Lozano, F. (2015). Aumenta pobreza en Coahuila. Vanguardia, 23 de julio. En: <http://www.vanguardia.com.mx/aumentapobreza-coahuila-2355178.html>.

- Schmidheiny, S., Holliday, C. y Watts, P. (2002). *Predicando con el ejemplo: el caso de los negocios para el desarrollo sostenible*. WBCSD. Ginebra, Suiza. En: <http://www.stephanschmidheiny.com/page/es-libros>.
- Schwartz, P. y Gibb, B. (1997) *Cuando las buenas compañías se portan mal. Responsabilidad y riesgos en una era de globalización*. Editorial Granica. México, D.F.
- Soros, George (2000). *On Globalization. Open Society: Reforming Global Capitalism*, London: Little, Brown and Company.
- Suárez Nuñez, T. y Lara Gómez, G. (2012). *Responsabilidad Social Corporativa*. Price Water House Coopers. México, D.F.
- Terrados, J. (2012). *Metodologías para el seguimiento de la responsabilidad social corporativa*. Universidad Internacional de Andalucía, España. En: [http://www.uae.ma/portail-AN/Document\\_telechargeable/cours-cte-UNIA-divers/5-Metodologias-Seguimien-to-RSE.pdf](http://www.uae.ma/portail-AN/Document_telechargeable/cours-cte-UNIA-divers/5-Metodologias-Seguimien-to-RSE.pdf).
- Wolf, M. (2004). *Why globalization Works*. The Yale Press. New Haven, Connecticut, Estados Unidos.

## Anexo No. 1

### Entrevista sobre Responsabilidad Social

El propósito de la actual entrevista es con fines de investigación de tesis de Maestría en Administración y Alta Dirección de la Universidad Autónoma de Coahuila.

Empresa: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_

- 1.- Como y cuando empezaron a trabajar con RSE?
- 2.-En su empresa, ¿qué acciones llevan a cabo como RSE?
- 3.- ¿Considera que son suficientes? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_  
Por qué
- 4.- ¿Cuáles son las repercusiones de la RSE?
- 5.- ¿Qué porcentaje del presupuesto de gastos destina su empresa a la RSE?
- 6.- ¿Usted conoce cuál es la Normatividad de la RSE?
- 7.- Premios que hayan sido otorgados a la Empresa en materia de Responsabilidad Social.
- 8.- ¿Cuál es el procedimiento para la obtención de estos premios?
- 9.- ¿Tienen una Metodología para evaluar la RSE en la empresa? SI \_\_\_\_ No \_\_\_\_
- 10.- ¿Cómo la evalúan?
- 11.- ¿Cuáles son las metas y retos actuales de RSE de la empresa?
- 12.- De forma global, ¿cómo observa la RSE en la Laguna?
- 13.- ¿Cuáles son los retos de la RSE en la Laguna?
- 14- ¿Cuáles son las empresas que más apoyan en materia de RSE en la Laguna?

**Fuente:** Elaboración propia



## **FACTORES DE COMPETITIVIDAD RELACIONADOS CON LA INTERNACIONALIZACIÓN. ESTUDIO EN EL ESTADO DE COAHUILA**

GONZALEZ FLORES, O., ARMENTEROS ACOSTA, M. DEL C.,  
CANIBE CRUZ, F., DEL RIO RAMÍREZ, B.

*Universidad Autonoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y  
Administración Unidad Torreón.*

oscar.gonzalez.flores@uadec.edu.mx, m\_armenteros@yahoo.es. fcanibe@msn.com,  
bc\_29@hotmail.com

### **RESUMEN**

Las empresas de servicio ocupan a nivel mundial una parte importante de la atención y del quehacer diario de los responsables de la política pública, económica y social, y de un nutrido grupo de investigadores dentro del ámbito académico, por ser agentes económicos con un alta capacidad para generar riqueza, empleo y bienestar. Sin embargo siguen necesitadas de estudios sistemáticos para revelar sus problemáticas y generar estrategias para facilitar la toma de decisiones e empresas y políticas acertadas y oportunas. El objetivo es analizar el nivel de competitividad de las MIPYME de servicio en el Estado de Coahuila a través indicadores que impactan la internacionalización. La metodología empleada, en lo fundamental es de carácter cuantitativo, a través del procesamiento estadístico de la base de datos del estudio empírico de las MIPYME del 2010-2012, en base a un instrumento implementado por medio de encuestas directas y personalizadas a 170 empresarios o directores/gerentes del sector de servicios en el estado de Coahuila. Para el procesamiento de los datos se utilizaron análisis descriptivos, tablas de contingencias y pruebas de hipótesis de Chi-cuadrada ( $\chi^2$ ) de Pearson y correlación de Spearman; y ANOVA con Fisher. Los resultados muestran el bajo nivel de exportación de las MIPYME de servicios, una posición tecnológica de buena-fuerte, un nivel de inno-

vacion medio y destaca la eficiencia de procesos y la calidad de los productos en los indicadores de desempeño. El tamaño tiene relación con las variables estratégicas de estudio, no así la antigüedad de las MIPYME.

**PALABRAS CLAVES:** exportación, innovación, posición tecnologica, desempeño económico.

□ □ □

### **Abstract**

Service enterprises occupy an important part of the attention and the daily work of those responsible for the public, economic and social policies, and a large group of researchers within the academic world, as economic agents with a high capacity to generate wealth, employment and welfare worldwide. However they are still in need of systematic studies to reveal their problems and develop strategies to facilitate decisions taking in companies and successful and opportune policies. The objective is to analyze the level of competitiveness of MSMES of service in the State of Coahuila through indicators that impact the internationalization. The methodology used, basically is quantitative in nature, through the statistical processing of the data base of the empirical study of the MSMES from 2010-2012, on the basis of an instrument implemented through direct and tailored surveys to 170 businessmen or directors/managers of the service sector in the State of Coahuila. Data processing used descriptive analyses, contingency tables, and Chi-square ( $\chi^2$ ) of Pearson and Spearman correlation hypothesis testing; and ANOVA with Fisher. The results show the low level of export of services SMEs, a technological position of good-strong, a medium level innovation and emphasizes the efficiency of processes and the quality of the products in the performance indicators. The size is related to the strategic variables of study, so not age of MSMES.

**KEYWORDS:** exports, innovation, technological scope, economic development

□ □ □

### **INTRODUCCIÓN**

Desde la implementación del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (NAFTA), la dinámica del Comercio Exterior en México se ha intensificado, provocando que más firmas extranjeras vengan a México, pero sobre todo las empresas mexicanas han tenido que adaptarse a las nuevas condiciones económicas y de competencia, esto por la cercanía geográfica, social y económica.

El sector servicio ocupa a nivel mundial no sólo una parte importante de la atención y del quehacer diario de los responsables de la política pública, económica y social, sino también de un nutrido grupo de investigadores dentro del ámbito académico. De acuerdo al Banco de México, la industria de servicios en México se clasifica en Transporte, Turismo, Comunicación, Seguros, Personal, Cultural y Recreativo, Sector Gobierno y Otros. Las exportaciones del sector servicio en el 2012 representaron el 6% sobre el total de las transacciones de bienes y servicios, con un flujo económico de 18480 millones de dólares. Los sectores de Turismo y Transporte son los más representativos con operaciones por 13289 y 2312 millones de dólares respectivamente. (OECD, 2014)

La exportación es el paso inicial para la internacionalización. (Acs, Morck, Shaver, & Yeung, 1997). Sin embargo la gran brecha entre las ventas foraneas (exportación) y las ventas locales ha causado gran interés. La mayoría de las investigaciones empíricas que pretenden medir el grado de internacionalización utilizan la relación entre las ventas internacionales sobre el total de las ventas.

(Dunning, 1980; Lu & Beamish, 2006; Rugman & Verbeke, 2007).

El grado de internacionalización de los grandes corporativos ha sido gradual y sistemático, sin embargo para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) en México ha sido todo un reto, ya que son pocas las que han logrado sobresalir en su lugar de origen y en Coahuila al ser estado circunvecino a Estados Unidos este objetivo se ha tornado imprescindible, ya que sólo el 3.6% de sus empresas son exportadoras (SIEM, 2015). La rápida internacionalización de las empresas puede ser un factor muy importante para su desarrollo. La Red FAEDPYME (García, D. et al, 2011) viene desarrollando estudios en esta dirección, en el marco del cual se presenta esta contribución.

Esta especial preocupación por el estudio de las empresas tiene su principal justificación en que son agentes económicos con un alta capacidad para generar, entre otros aspectos, empleo y bienestar, sin embargo siguen necesitadas de estudios sistemáticos para revelar sus problemáticas y generar estrategias para facilitar la toma de decisiones tanto al interior de las mismas, como a nivel de programas y políticas acertadas y oportunas.

Por ello, el OBJETIVO del presente trabajo es analizar el nivel de competitividad de las MIPYME de servicio en el Estado de Coahuila a través indicadores que impactan la internacionalización en el Estado de Coahuila, a través de las ventas internacionales, de indicadores de rendimiento, comportamiento de la innovación y posición tecnológica.

## REVISION DE LITERATURA

Existen diversas teorías que pretenden explicar el proceso de internacionalización en las compañías y en este caso de las empresas, en el presente estudio se abordarán las más aceptadas por la literatura en general, como lo son el paradigma ecléctico, gradual o Uppsala y New ventures.

Una de las razones del porque una empresa decide interncaionalizarse es la posibilidad de reducir tales costos lo que explica el crecimiento de las empresas transnacionales, ya que si los nacionales son más altos, las empresas tienden a expandir sus operaciones productivas fuera de sus fronteras. Es aquí cuando las empresas multinacionales surgen en los diferentes mercados.

Dunning menciona en su trabajo titulado teoría ecléctica, que las empresas al obtener tres ventajas: ventajas de la propiedad particular, es decir monopolizar algún sector a través de activos de investigación y desarrollo como patentes y marcas; ventajas de la internacionalización de procesos productivos, con el objeto de evitar bloqueos económicos del gobierno, como son tarifas e impuestos, y variables específicas de localización geográfica; infraestructura, mano de obra, distancias psíquicas, entre otras. (Dunning, 1973, 1980, 1988, 1997)

Jiménez, J. (2007) sostiene que cualquier compañía que posee dichas ventajas le será más conveniente explotarlas por si misma que venderlas o alquilarlas a otras empresas, es decir internacionalizarlas a través de la extensión de su cadena de valor agregado.

En relación a los modelos de integración de las empresas hacia el exterior, existen dos tipos de vertientes que pretenden explicar los tipos de crecimiento en internacionalización en las compañías, el modelo gradual o Uppsala (Johanson y Vahlne, 1977) y el modelo acelerado o International entrepreneurship (Oviatt y Mc-Dougall, 2005).

De acuerdo a Johanson y Vahlne (1977, citado por Poblete, Carlos y Amorós, 2013) el modelo gradual, también llamado modelo Uppsala, se entiende como un proceso por el cual una compañía realiza actividades que le permitirán controlar un mercado, con esto, va logrando objetivos paulatinamente y alcanzando metas que le permitirán acceder a mercados internacionales. El autor menciona que el modelo predice que en un país concreto, la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en el mismo a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que realiza en dicho mercado: Ex-

portaciones esporádicas, exportación a través de representantes independientes, establecimiento de sucursales comerciales en el extranjero y Establecimiento de unidades productivas en el extranjero.

La globalización de los negocios, la competencia empresarial, las alianzas estratégicas y los desarrollos en los sistemas de información, entre otros, condicionan la necesidad por parte de las empresas de internacionalizarse de manera más temprana y rápida que en el pasado. (Armenteros, Molina, & González, 2014)

La teoría del emprendedurismo internacional a diferencia del Modelo Upsala, explica que las empresas no necesariamente siguen un procedimiento gradual de internacionalización, sino más bien, gracias a las habilidades que tiene el propio emprendedor. El modelo explica como la velocidad de internacionalización esta relacionado con algunas fuerzas, como son; la tecnología, competidores, la percepción del emprendedor y la fuerza del conocimiento y de las redes de contactos.(Oviatt & McDougall, 2005)

La internacionalización constituye hoy día una prioridad para el desarrollo estratégico de las MIPYME. Aprender al exportar en un concepto (Cassiman & Golovko, 2011) que explica la relación entre la decisión de llevar tus productos a otros países, mientras se descubren las mejores prácticas de socios comerciales, si bien la teoría pretende establecer una relación entre la productividad de las MIPYME y su grado de exportación, lo que se ha podido comprobar es que existe un aumento marcado en la productividad de las empresas al momento de iniciar una orientación exportadora, ya sea por la fuerte competencia, los flujos de conocimiento y nuevas fuentes tecnológicas. (Esteve-Perez & Rodriguez, 2013)

Las pequeñas y medianas empresas que exportan sus mercancías a otros países registran un crecimiento de casi 45% en sus ventas, de acuerdo a Cabrera, R. (2013) de KPMG México. Con relación a los principales destinos de los productos y servicios, el autor menciona que PYMES mexicanas exportan 46% de sus productos a Estados Unidos, 31% al centro y al sur del Continente Americano y 18% a la Unión Europea, por lo que el análisis de los factores que la obstaculizan resultan importantes. Existen cuatro factores propuestos por Poblete, C. y Amorós, J. (2013) en su estudio sobre la internacionalización de las PYME en Chile, que afectan a la integración de las empresas a mercados internacionales que aparecen continuación:

**Distancias psíquicas.** McDougall et al. (1994) señala que las redes de contacto tienen mayor influencia que las distancias psíquicas. El concepto se refiere a las diferencias que existe entre distintos países, donde algunas de las principales razones responden a factores culturales y geográficos (Johanson y Vahlne, 1977) citado por Poblete, C. y Amorós, J. 2013). De acuerdo a la teoría, estas empresas se caracterizan porque aún a costa de las diferencias en términos culturales están dispuestas a explotar las oportunidades en mercados foráneos, pero muy atractivos. El grado de internacionalización y el alcance pueden ser considerados como las variables más representativas de la actividad internacional. El grado se refiere al porcentaje del volumen de ventas al extranjero, mientras que el alcance refleja su diversificación geográfica. (Ripolles Melia, Blesa Perez, & Roig Dobon, 2010)

**Redes de colaboración.** El enfoque de sistema pone énfasis en la importancia de configurar redes de cooperación, dentro y fuera de la empresa como condición para lograr el aprendizaje colectivo en el cual se basa la innovación (Echeverría Ezponda & Merino Malillos, 2011; Etxezarreta, 2011). El enfoque abierto de la innovación “se basa en la idea de que el proceso de innovación y el aprendizaje son eminentemente social, dado que implica interacción de las empresas, las agencias de promoción de la innovación, y las instituciones académicas y los centros de investigación” (Llisterri, Pietribelli, & Larsson, 2011). Rovira y Tolstoy en su estudio sobre innovación tecnológica en la PYME sueca, proponen que las interacciones personales refuerzan las relaciones duraderas y por tanto facilita el proceso por el cual el conocimiento de las partes interesadas es combinado con nuevas soluciones tecnológicas. (Rovira Nordman & Tolstoy, 2011)

**Nivel Tecnológico.** El uso de TIC (Tecnologías de la Información y Comunicaciones) se considera vital para la internacionalización de las firmas. El crecimiento acelerado de las capacidades de internet y la reducción de su costo ha permitido a las empresas o emprendedores, específicamente a las PYME, conectarse a nuevos mercados y personas por todo el mundo y aún más fortalecer esas relaciones internacionales.

El rápido crecimiento del sector servicios en las últimas décadas es en consecuencia, primordialmente, del desempeño que mostraron ciertos mercados de servicios como los de Estados Unidos y algunos de Europa. Además, el sector ha servido, tanto como un refugio del empleo como un flujo en el cambio de especialización que cualquier economía necesita para ser competitiva. Las interacciones entre el sector servicios con los demás sectores económicos es muy fuerte, incluso sin poderosos servicios financieros, de transporte y de

comunicación la economía como tal no puede avanzar a un paso sostenido. Este dinamismo ocasiona que los servicios sean como un puente básico para el correcto funcionamiento de la industria de manufactura.

## METODOLOGÍA

La metodología empleada es de carácter cuantitativo, pues se basa en el procesamiento de los datos obtenidos en un estudio empírico que valora el 2010-2012 en las MIPYME del Estado de Coahuila. Del total de MIPYME encuestadas, el 23.7% correspondían al sector de servicios (170).

La muestra abarcó empresas según el tamaño en función del número de empleados generándose tres grupos: microempresas (de 0 a 20 trabajadores), empresas pequeñas (de 21 a 50 trabajadores) y empresas medianas (de 51 a 100 trabajadores) (INEGI, 1999). La distribución de la población y la muestra seleccionada se muestran en la Tabla 1. Los subsectores del sector de servicios incluidos son: turismo, hotelería y restaurante (5.3%); transporte terrestre, marítimo y aéreo (7.6%); actividades informáticas (6.5%); servicios profesionales científicos y técnicos a empresas (80.5%). El diseño general de la muestra se fundamenta en los principios del muestreo estratificado en poblaciones finitas, basado en la clasificación de SIEM en base al número de trabajadores. (SIEM, 1999). El tamaño de la muestra asume como criterio de calidad, generalmente aceptado, el control sobre el error máximo a priori en la estimación de la proporción de respuesta a una pregunta dicotómica (frecuencia relativa de respuesta para un ítem de una cuestión con dos posibles contestaciones).

*Tabla 1. Distribución de la Población de las MIPYME de Servicios del Estado de Coahuila*

CLASIFICACIÓN	POBLACIÓN	MUESTRA	PESO RELATIVO
Micro de 0 hasta 20	3412	113	3.31%
Pequeña de 21 hasta 50	541	36	6.65%
Mediana de 51 hasta 100	60	21	35%
<b>TOTAL</b>	<b>4013</b>	<b>170</b>	<b>4.23%</b>

**Fuente:** Elaborado a partir de INEGI, 2009.

Las variables de estudio fueron: Porcentaje de ventas en el exterior, posición tecnológica, la innovación y el desempeño económico como factores estratégicos relacionados con la internacionalización de las empresas. La fiabilidad y validación de los constructos de los factores estratégicos fue realizado en el marco de las investigaciones realizadas por FAEDPYME.

Los contrastes estadísticos que se realizarán para evaluar diferencias entre cada una de las variables a estudiar contarán con sus respectivos niveles de significación, que serán especificados en cada caso. Para el análisis de las diferencias de comportamiento en las variables objeto de estudio considerando los factores tamaño y antigüedad, se utilizara el análisis de tablas de contingencia aplicando el test de la chi- cuadrada ( $\chi^2$ ) de Pearson con el fin de valorar si dos variables se encuentran relacionadas y correlaciones de Spearman. En el caso de variables donde se ha aplicado diferencias de medias se utilizará el análisis de la varianza (ANOVA) como contraste y su referencia probabilística de la prueba (F) de Fisher. Las hipótesis a contrastar fueron entre las variables estratégicas y las variables de control tamaño y antigüedad, como siguen:

Existe asociación o diferencias de medias entre en el volumen de exportación, posición tecnológica, comportamiento de la innovación y desempeño económico en las MIPYME según su tamaño. (H2, H3, H3, H5, H6)

Existe asociación o diferencias de medias entre en el volumen de exportación, posición tecnológica, comportamiento de la innovación y desempeño económico en las MIPYME según su antigüedad. (H1, H4, H5, H7)

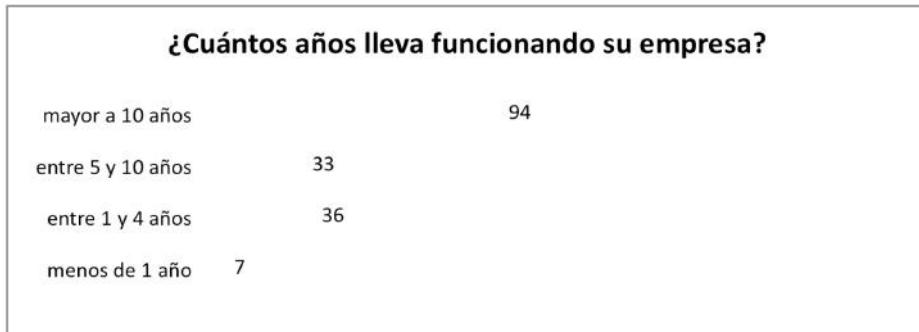
## RESULTADOS

### Caracterización socio demográfica de la empresas de servicio.

A partir de la información generada en la muestra obtenida en el presente estudio, el comportamiento y distribución de las empresas según su antigüedad; diferenciadas como “jóvenes” aquellas empresas que tienen menor o igual a 10 años funcionando con un 44,7% y “maduras” mayores de 10 años con un 55,3%. Con referencia a la edad media de las MIPYME coahuilenses de servicios es de 15.9 años. El gráfico No. 1 muestra que de las 76 empresas jóvenes tienen la siguiente clasificación: el 4.1% (7) es menor a un año su actividad, el 21.2% (36) mayor a 1 y menor a 4 años, el 19.4% (33) entre 5 y 10 años y el 55.3% de más de 10 años de haber iniciado sus actividades, es decir las 94 maduras. Dentro de cada categoría, corresponde el mayor peso a las micro, con el

67,1% de jóvenes) y 66,0% de maduras. Por tanto, es evidente que nos encontramos ante un tejido social empresarial que desde la perspectiva demográfica presenta un elevado dinamismo y que se encuentra, en su mayoría, en el ciclo vital de crecimiento y consolidación.

**Figura 1.** *Años de funcionamiento de las MIPYME de servicios.*



**Fuente:** Elaboración propia.

Con respecto a los gerentes, en su mayoría son personas jóvenes o de mediana edad, es decir hay 60 un 35.3% con edad menor o igual a 40 años, 77 un 45.3% entre 41 y 55 años de edad y esto representa un 80.6% de la muestra. Tanto en el citado estudio previo de las PYME en Coahuila (Medina, et al, 2011) como en el estudio de Iberoamérica (FAEDPYME, 2011), la edad media de los gerentes es similar, es de 45 años y en el presente estudio es de 44 años. En cuanto al nivel de formación académica el 17.6% tienen estudios básicos, el 53.5% estudios universitarios y con el nivel de posgrado representan el 28.8% de la muestra, el cual tiene una buena representatividad con estudios de especialidad, maestría o doctorado. Esto nos permite visualizar que las nuevas generaciones de gerentes tienden a estar mejorando su preparación académica.

### **Internacionalización de las MIPYME de servicios.**

La internacionalización medida a través de las ventas de la exportación, arroja que las empresas exportadoras representan sólo el 6,5% de la muestra, ya que se tiene un 93.5% de nula participación como se evidencia en la tabla 2. Sin embargo 2 empresas jóvenes y 2 maduras exportan el 40% y el 80% respectivamente.

**Tabla No. 2.** Nivel de ventas internacionales del total de la muestra.  
Elaboración propia.

Nivel de Exportación de acuerdo al % de ventas al Exterior		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válidos	Nulo (0%)	159	93.5	93.5
	Bajo (1 a 5)%	4	2.4	95.9
	Medio Bajo (6 a 9)%	1	0.6	96.5
	Medio (10 a 40)%	4	2.4	98.8
	Alto (41 a 80)%	2	1.2	100
	Muy Alto (81 a 100)%	0	0	
	Total	170	100	

Es importante visualizar el comportamiento del sector de Servicios con respecto a la antigüedad y tamaño de las empresas y sus porcentajes de ventas destinados a mercados internacionales, además de determinar si las ventas es factor importante para la competitividad en la internacionalización de las mismas estableciendo como hipótesis la siguiente:

H1. Las ventas internacionales están relacionadas con la antigüedad de las empresas del sector de servicios.

**Tabla 3.** Relación entre las ventas en mercados internacionales y la antigüedad de la empresa. Fuente: Elaboración propia. Nivel significancia de Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) ( $***p < 0.01$ ,  $**p < 0.05$  y  $*p < 0.10$ ).

Del total de sus ventas, ¿qué porcentaje destina a mercados internacionales?	Antigüedad		Total	Sig. asintótica ( $\chi^2$ )
	Jóvenes	Maduras		
Válidos	Nulo (0%)	73	86	159
	Bajo (1 a 5)%	1	3	4
	Medio Bajo (6 a 9)%	0	1	1
	Medio (10 a 40)%	2	2	4
	Alto (41 a 80)%	0	2	2
	Total	76	94	170

Se rechaza la hipótesis de investigación, con valor de  $.372$  ( $p > 0.10$ ) de que existe relación entre el porcentaje de ventas en mercados internacionales y la antigüedad de la MIPYME.

También es importante visualizar el comportamiento del sector de servicios con respecto a si las ventas es factor importante para la competitividad en la internacionalización de las mismas, a partir de la hipótesis de que:

H2: Las ventas internacionales están relacionadas con el tamaño de las empresas del sector de servicios.

**Tabla No.4** Relación entre las ventas internacionales en función del tamaño de las empresas del sector servicios. Fuente: Elaboración propia. Nivel significancia de Chi-cuadrado ( $\chi^2$ ) ( \*\*\*p <0.01, \*\*p <0.05 y \* p<0.10)

Del total de sus ventas, ¿qué porcentaje destina a mercados internacionales?		Tamaño			Total	Sig. Asintótica ( $\chi^2$ )
		Micro	Pequeña	Mediana		
Nulo (0%)	108	30	21	159		
	0	4	0	4		
	1	0	0	1		
	2	2	0	4		
	2	0	0	2		
Válidos	Total	113	36	21	170	.073*

De la tabla 4 se infiere que dentro de las exportadoras 45,7% son micro, 54,3 son pequeñas y ninguna mediana. Se acepta la hipótesis de que existe relación entre el tamaño de las empresas y el porciento de ventas destinado a la exportación, con valor de .073 (p < 0.10)..

### Desempeño Económico de las MIPYME de Servicio en Coahuila.

Dada las dificultades de acceso a información de las empresas, se analiza el desempeño económico a través de la percepción que tienen los directivos de las empresas de servicios respecto a su posición competitiva en indicadores tangibles e intangibles. Como puede observarse en la Tabla No. 4 los indicadores oscila alrededor de 4.08 como promedio entre ellos (en una escala de 10) lo que indica que es medio-bajo, y dentro de ellos, los indicadores con valoración más alta son : cuenta con clientes más satisfechos, la calidad de los productos; y los más bajos la rentabilidad y el crecimiento. Ello pudiera ser una explicación de la poca vocación exportadora de las empresas de la región.

La asociación entre el comportamiento de los indicadores de desempeño económico del sector de servicios con respecto al tamaño y la antigüedad de las empresas se evidencian en las tablas No. 5 y 6; a partir de las hipótesis siguientes:

H.3 Al menos una de las medias es diferente en la relación de los factores de desempeño económico en las empresas de servicios según su Tamaño.

*Tabla 5. Indicadores de desempeño económico de las MIPYME de servicio en relación con el Tamaño. Fuente: Elaboración propia. Nivel significancia de Fisher (F) (\*\*\*(p < 0.01, \*\*p < 0.05 y \*p < 0.10).*

Factores de desempeño económico.	N	Media	Micro	Pequeña	Mediana	ANOVA “F” Sig.
Ofrece productos de mayor calidad.***	170	4.26	4.42	3.86	4.05	.009***
Dispone de procesos internos más eficientes.	170	3.94	3.94	3.89	4	0.928
Cuenta con clientes más satisfechos.**	170	4.43	4.53	4.33	4.05	.037**
Se adapta antes a los cambios en el mercado.	170	4.16	4.12	4.31	4.14	0.606
Está creciendo más.	170	3.73	3.68	4.03	3.48	0.186
Es más rentable.	170	3.71	3.59	4	3.81	0.183
Tiene empleados más satisfechos/motivados.**	170	4.05	4.19	3.78	3.71	.013**
Tiene un menor absentismo laboral.***	170	3.94	4.2	3.53	3.19	.000***
N válido (según lista)	170					

Con respecto a la asociación entre el desempeño económico y el tamaño de las empresas, la Tabla No. 5 refleja que si hay diferencia de las medias obtenidas en cuatro (50%) de los ocho indicadores de rendimiento: Ofrece productos de mayor calidad (.009\*\*\*); Cuenta con clientes más satisfechos (.037\*\*); Tiene empleados más satisfechos/motivados (.013\*\*) y Tiene un menor absentismo laboral (.000\*\*\*), todos con un nivel de significancia por debajo de  $p < 0.05$ . por lo que se acepta la hipótesis de investigación de la relación entre el desempeño con el tamaño MIPYME de servicios

H.4 Al menos una de las medias es diferente en la relación de los factores de desempeño económico y la antigüedad en las empresas de servicios.

Así mismo, en la Tabla No. 6, se puede observar que hay dos de los ocho indicadores (Ofrece productos de mayor calidad, con .078\*\*, y tiene un menor absentismo laboral con .070\*\*) que tienen diferencias entre sus medias con respecto a la antigüedad de las empresas, con un nivel de significancia por debajo de  $p < 0.10$ . Por lo tanto, al existir diferencias de medias sólo en el 25% de las variables se rehaza la hipótesis de investigación No. 4 entre el desempeño económico y la antigüedad de las MIPYME de servicios en Coahuila.

**Tabla. No. 6. Relacion entre los indicadores de desempeño económico y la antigüedad de las empresas del sector de servicios.** Nivel significancia de Fisher ( F ) (\*\*\*p < 0.01, \*\*p < 0.05 y \*p < 0.10). Elaboración propia.

Indicadores de desempeño económico	N	Media	Jóvenes	Maduras	ANOVA “F” Sig.
Ofrece productos de mayor calidad.*	170	4.26	4.11	4.38	.078*
Dispone de procesos internos más eficientes.	170	3.94	3.96	3.91	0.779
Cuenta con clientes más satisfechos.	170	4.43	4.39	4.46	0.628
Se adapta antes a los cambios en el mercado.	170	4.16	4.13	4.18	0.749
Está creciendo más.	170	3.73	3.89	3.6	0.105
Es más rentable.	170	3.71	3.83	3.61	0.224
Tiene empleados más satisfechos/motivados.	170	4.05	4.03	4.06	0.794
Tiene un menor absentismo laboral.*	170	3.94	3.75	4.09	.070*
N válido (según lista)	170				

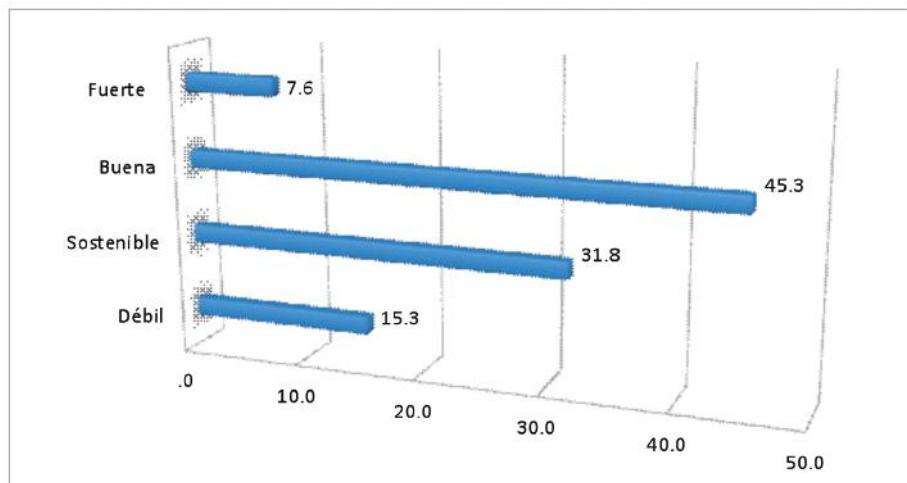
En resumen, los únicos indicadores de rendimiento que son altamente significativo en sus medias con respecto al tamaño y antigüedad son: ofrece productos de mayor calidad y tiene un menor absentismo laboral.

### Posición tecnológica.

La posición tecnológica fue medida a través de una escala de diferencial semántico: débil (nuestros competidores tienen una tecnología más eficiente y moderna que la nuestra), sostenible (la tecnología que utilizamos es la misma que la mayoría de empresas del sector y sólo se realiza inversiones cuando la competencia ha obtenido buenos resultados); buena (cuando la tecnología adquirida y su uso posibilita estar delante de la competencia; y fuerte cuando hay desarrollo interno de la tecnología que permite obtener mejores resultados que la competencia).

La Figura No. 2 manifiesta que el 52,9% de las empresas encuestadas tienen una posición tecnológica buena-fuerte, de lo podrían inferir que las empresas aunque no han quedado rezagadas en el entorno regional, ante los constantes y rápidos cambios tecnológicos, la innovación resulta apremiante para evitar el menoscabo de su competitividad, por cuanto sólo el 5.7% no tienen desarrollo interno de la tecnología.

*Figura No. 2 Posición tecnológica de las MIPYME de Coahuila.*



*Fuente:* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la posición tecnológica es un factor importante para el acceso con nuevos o mejorados productos o procesos en el mercado internacional, resulta importante analizar el comportamiento de la misma en el sector

de servicios con respecto al tamaño y la antigüedad por tal se establece como hipótesis las siguientes:

H5: Existe relación entre la posición tecnológica de las MIPYME de las empresas de servicio atendiendo a su Tamaño y Antigüedad.

Las tablas No. 7 y No. 8 expresan que no existe asociación entre la posición tecnológica de las MIPYME con respecto al tamaño y la antigüedad por tener valores superiores a  $p < 0.10$ , (0.219 y 0.14) repectivamente, por tal se rechaza la hipótesis de investigación H5.

**Tabla 7.** Asociación entre la posición tecnológica con relación al tamaño de las MIPYME del sector servicio del estado de Coahuila.

Nivel significancia de Chi-cuadrado Pearson ( $\chi^2$ ) y correlación de Spearman al ( $***p < 0.01$ ,  $**p < 0.05$  y  $*p < 0.10$ ). Fuente: Elaboración propia

LA POSICION TECNOLOGICA DE SU EMPRESA SE PUEDE CONSIDERAR	Tamaño			
	Micro	Pequeña	Mediana	Sig. asintótica
	Recuento	Recuento	Recuento	( $\chi^2$ )
Fuerte	18	5	3	
Buena	32	16	6	
Sostenible	57	10	10	
Débil.	6	5	2	
Total	113	36	21	0.219

**Tabla No. 8.** Asociación entre la posición tecnológica con relación a la antigüedad de las empresas del sector servicio del estado de Coahuila Nivel significancia de Chi-cuadrado Pearson ( $\chi^2$ ) y correlación de Spearman al ( $***p < 0.01$ ,  $**p < 0.05$  y  $*p < 0.10$ ). Elaboración propia.

LA POSICION TECNOLOGICA DE SU EMPRESA SE PUEDE CONSIDERAR	Antigüedad			Correlación de Spearman
	Jóvenes	Maduras	Sig. asintótica	
	Recuento	Recuento	( $\chi^2$ )	
Fuerte	12	14		
Buena	29	25		
Sostenible	31	46		
Débil	4	9		
Total	76	94	0.33	0.14

### Comportamiento de la innovación.

La innovación es un factor decisivo para la competitividad de las empresas y la penetración y posiconamiento en los mercados internacionales. En la tabla 9, se observa que en promedio el 52.35%, con un rango en mínimo de 39.40% y un máximo de 71.20% de las empresas del sector servicios tienen algún resultado de innovación. Los valores de innovación más altos corresponden a la adquisición de nuevos bienes y equipos (71.20%) y la mejora de productos (64.7%) ; mientras que los más bajos son: dirección y gestión (39.40%) y los nuevos productos comercializables (40.6%). Esta última modalidad de innovación tienen un peso significativo para la internacionalización de las empresas.

*Tabla 9. Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en el periodo 2010-2012.*

Comportamiento de la Innovación		Frecuencia	Porcentaje
<b>PRODUCTOS/SERVICIOS.</b>			
Cambios o mejoras en productos/ servicios existentes	No	60	35.30%
	Sí	110	64.70%
Comercialización nuevos productos/ servicios	No	101	59.40%
	Sí	69	40.60%
<b>PROCESOS.</b>			
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios.	No	75	44.10%
	Sí	95	55.90%
Adquisición de nuevos bienes de equipos.	No	49	28.80%
	Sí	121	71.20%
<b>SISTEMAS DE GESTIÓN.</b>			
CAMBIOS O MEJORAS EN:			
Dirección y gestión	No	103	60.60%
	Sí	67	39.40%
Compras y aprovisionamientos	No	99	58.20%
	Sí	71	41.80%
Comercial/ventas	No	80	47.10%
	Sí	90	52.90%

**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis del comportamiento de la innovación en el sector de servicios con respecto al tamaño y la antigüedad de las empresas define las siguientes hipótesis:

H6: Si está relacionado el comportamiento de la Innovación de las MIPYME en las empresas según su tamaño

H7: Si está relacionado el comportamiento de la Innovación de las MIPYME en las empresas según su antigüedad.

Las comprobaciones de la hipótesis de la relación entre el comportamiento de la Innovación (en productos/ servicios, procesos y sistemas de gestión) con respecto al tamaño del sector de servicios se observan en la tabla 10, donde el 57,1 % de las modalidades de innovación están asociadas con el tamaño, excepto la adquisición de bienes y equipos, cambios de aprovisionamiento y comercialización y venta por lo que se acepta la hipótesis de investigación de la relación entre la innovación y el tamaño. Es preciso señalar que siendo la innovación en adquisición de bienes y servicios la que adquirió la valoración más alta por los empresarios no alcanza relación significativa con el tamaño, cuando esta es la forma fundamental de transferencia de tecnología que sustenta la posición tecnológica con respecto a los competidores, lo cual debe profundizarse en investigaciones posteriores.

*Tabla 10. Relación del comportamiento de la innovación con respecto al tamaño en las MIPYME del sector servicio Nivel significancia de Chi-cuadrado Pearson ( $\chi^2$ ) al ( \*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$  y \*  $p < 0.10$ ). Elaboración propia.*

Tipos y modalidades de la innovación	Tamaño			
	Micro	Pequeña	Mediana	Sig. asintótica
	Recuento	Recuento	Recuento	( $\chi^2$ )
Cambios o mejoras en productos/ servicios existentes	No	48	7	5
	Sí	65	29	16
Comercialización nuevos productos/servicios	No	69	16	16
	Sí	44	20	5
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios	No	59	10	6
	Sí	54	26	15
Adquisición de nuevos bienes de equipos	No	37	7	5
	Sí	76	29	16
Cambios o mejoras en dirección y gestión	No	75	18	10

Cont...

Tipos y modalidades de la innovación	Tamaño				Sig. asintótica ( $\chi^2$ )
	Micro	Pequeña	Mediana		
	Recuento	Recuento	Recuento		
Cambios o mejoras en compras y aprovisionamientos	Sí	38	18	11	.093*
	No	70	19	10	
Cambios o mejoras en comercial/ventas	Sí	43	17	11	0.358
	No	56	14	10	
	Sí	57	22	11	0.535

En cuanto a la antigüedad, la Tabla No. 11 no refleja asociación en ninguna modalidad de la innovación con respecto a la antigüedad, excepto en la comercialización de nuevos productos, lo cual puede indicar que el crecimiento y consolidación de las empresas no es un factor que influye en la exportación de productos/servicios, por consecuencia se rechaza la hipótesis de investigación H7.

**Tabla 11.** Relación del comportamiento de la innovación con respecto a la antigüedad en las empresas del sector servicio Nivel significancia de Chi-cuadrado Pearson ( $\chi^2$ ) al ( \*\*\* $p < 0.01$ , \*\* $p < 0.05$  y \*  $p < 0.10$ ). Elaboración propia.

Tipos y modalidades de la innovación	Antigüedad			Sig. asintótica ( $\chi^2$ )
	Jóvenes	Maduras		
	Recuento	Recuento		
Cambios o mejoras en productos/ servicios existentes.	No	27	33	0.955
	Sí	49	61	
Comercialización nuevos productos/ servicios.	No	39	62	.053*
	Sí	37	32	
Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios.	No	31	44	0.432
	Sí	45	50	
Adquisición de nuevos bienes de equipos.	No	24	25	0.476
	Sí	52	69	
Cambios o mejoras en dirección y gestión.	No	42	61	0.201
	Sí	34	33	
Cambios o mejoras en compras y aprovisionamientos.	No	48	51	0.242
	Sí	28	43	
Cambios o mejoras en comercial/ventas.	No	36	44	0.942
	Sí	40	50	

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten dar a conocer el estado en que se encuentran las MIPYME del sector de servicios en el Estado de Coahuila en el período del 2010-2011 sobre los factores estratégicos que impactan la internacionalización de las empresas.

El nivel de internacionalización de las empresas de servicios medida por las exportaciones (% de ventas) refleja que es bajo pues sólo un 6,5% exportan, aunque destacan algunas empresas jóvenes y maduras con 40% y 80% en sus ventas por exportación. La internacionalización de estas empresas no está relacionada con la antigüedad de las mismas pero si con el tamaño.

Un buen desempeño económico con respecto a los competidores es un factor que puede impulsar la exportación, pues permite una mejor posición en el mercado así como incrementar las inversiones. El comportamiento de los indicadores de desempeño económico resultaron autoevaluados desde la percepción de los gerentes con un nivel medio, pues oscilan alrededor de 4.08 en una escala de 10. Dentro de ellos, el indicador más alto es la eficiencia de los procesos internos seguido de la calidad de los productos y los más bajos la rentabilidad y el crecimiento, lo cual puede explicar la pobre vocación exportadora del sector. El tamaño así como la antigüedad no tienen relación con el desempeño económico. Los dos únicos indicadores de rendimiento que son altamente significativo en sus medias con respecto al tamaño y antigüedad son Ofrece productos de mayor calidad y Tiene un menor absentismo laboral.

El factor de posición tecnológica y la innovación son factores de éxito y competitividad para las empresas. La posición tecnológica resulta de buena-fuerte para un 52,9% de las empresas, que podría indicar que no han quedado rezagadas en el entorno regional con respecto a la competencia, aunque este indicador no tiene asociación con el tamaño y la antigüedad de las empresas.

Con respecto al comportamiento de la innovación el 52,35% de las empresas del sector servicios tienen algún resultado de innovación, predominado los valores en la innovación por la Adquisición de nuevos bienes de equipos con un 71.2%, seguido de las innovaciones en mejoras de productos y servicios, con el 64.70%. Dentro de las innovaciones con menores valores de ocurrencia está la comercialización de nuevos productos y servicios (40,6%), que esta directamente realcionada con el posicionamiento en los mercados externos La innovación tienen relación con tamaño pero no con la antigüedad.

Un aspecto relevante del estudio empírico en cuanto a la contrastación de las hipótesis, es que ninguna de las variables estratégicas vinculadas a la internacionalización de las MIPYME del sector servicio, resultaron asociadas a la antigüedad; sin embargo el tamaño si tiene asociación con todas, excepto con la posición tecnológica. Consideramos que este es un aspecto a explicar documentar en investigaciones posteriores.

El sector de servicios tiene una gran dinamismo internacional, fruto de la innovación y posición tecnológica fuerte, en particular sobre la base de proyectos conjuntos con el uso de la TIC. Por ello, el aporte de la investigación es mostrar el bajo potencial de internacionalización de este sector en la región, lo cual lo convierte en una área de oportunidad para fomentar la inversión tecnológica y la orientación innovadora, como fuentes estratégicas para la exportación de las MIPYME, y por tanto para su competitividad.

Las limitaciones de la investigación, fue el uso de una base de datos con pocas variables para el estudio de la internacionalización de las empresas, por cuanto no fue su objetivo central del estudio empírico previo. Por ello, para investigaciones futuras se plantea el reto de ampliar el estudio con las causas del bajo nivel de internacionalización mediante un análisis multifactorial, profundizar en las diferencias dentro de las actividades del sector; separar las micro de las PYME e incluir las mejores prácticas como alternativas que impulsen la internacionalización. Ademas la necesidad de avanzar de la internacionalización a través de la exportación a una segunda etapa mediante los negocios en el extranjero.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acs, Z. J., Morck, R., Shaver, J. M., & Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective. *Small Business Economics*, 9(1), 7-20. doi:10.1023/a:1007991428526
- Armenteros, M. d. C., Molina, V., & González, O. (2014). *Internacionalización de las PYME: Caracterización socio-económica en Coahuila*. Paper presented at the XIX INTERNATIONAL ACCOUNTING AND BUSINESS FORUM. , Mexico D.F.
- Cassiman, B., & Golovko, E. (2011). Innovation and internationalization through exports. *Journal of International Business Studies*, 42(1), 56-75. doi:10.1057/jibs.2010.36

- Cabrera, R (2013). Crecen hasta 45% ventas de Pymes que exportan. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/pymes-tu-empresa-tu-negocio/2013/crecen-ventas-pymes-exportan-80435.html>
- Dubini, P. y Aldrich, H. (1991): “Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process”. *Journal of Business Venturing*, 6, 305-3163.
- Dunning, J. H. (1973). Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory. *Oxford Economic Papers*, 25(3), 289-336.
- Dunning, J. H. (1980). Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11, 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19, 1-32.
- Dunning, J. H. (1997). Location and the multinational enterprise: a neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45-66.
- Echeverría Ezponda, J., & Merino Malillos, L. (2011). Cambio de paradigma en los estudios de innovación: el giro social de las políticas europeas de innovación. *ARBOR Ciencia, Pensamiento y Cultura.*, Vol. 187 - 752.
- Esteve-Perez, S., & Rodriguez, D. (2013). The dynamics of exports and R&D in SMEs. *Small Business Economics*, 41(1), 219-240. doi:10.1007/s11187-012-9421-4
- Etxezarreta, E. (2011). Sistemas regionales de innovación y cooperativismo. *Revista Vasca de Economía Social-Gizarte Ekonomia Euskal Aldizkaria*(1).
- García, D., Martínez, F. y Aragón, A. (2011) Informe MPYME Iberoamérica. 2009. FAEDPYME. (s.f.). Recuperado de: <http://www.gaedpyme.upct.es/documentosfaedpyme/informe2009/libroInforme2009R.pdf>. Universidad Politécnica de Cartagena.
- INEGI, (2009). Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de marzo de 1999, Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono\\_Micro\\_peque\\_mediana.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mono_Micro_peque_mediana.pdf)
- Jiménez Martínez, J. (2007). Determinantes para la internacionalización de las Pymes mexicanas. *Análisis Económico*, XXII primer cuatrimestre, 111-131.

- Knight, G. y Cavusgil, S. (1996): "The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory". *Advances in International Marketing*, JAI Press, 11-26.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 27-48. doi:10.1007/s10843-006-8000-7
- Llisterri, J. J., Pietribelli, C., & Larsson, M. (2011). *Los Sistemas Regionales de Innovación en América Latina* (J. J. Llisterri, C. Pietribelli, & M. Larsson Eds.). Washington, D.C.
- Madsen, T. K. y Servais, P. (1997): "The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?". *International Business Review*, volumen 6, 6, 561 – 583.
- Martínez, M., Maldonado, G., García, D. y Pinzón, S. (2013) Análisis Estratégico para el Desarrollo de la MPYME en Iberoamérica. Informe MIPYME México 2012. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Mcdougall, P., Shane, S. y Oviatt, B. (1994): "Explaining The Formation Of International New Ventures: The Limits Of Theories From International Business Research". *Journal of Business Venturing*, 9, 469-487.
- Medina, M., García, D. y Ballina, F. (2011). Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en Coahuila. (pp. 49-63) México. Gasca
- OECD. (2014). Statistics on international trade in services volume 2014. Retrieved from [http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/trade/oecd-statistics-on-international-trade-in-services-volume-2014-issue-1\\_sits-v2014-](http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/trade/oecd-statistics-on-international-trade-in-services-volume-2014-issue-1_sits-v2014-)
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1994): "Toward a Theory of International New Ventures". *Journal of International Business Studies*, 25,1: 45-64.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1995): "Global Start-ups: Entrepreneurs on a Worldwide Stage". *Academy of Management Executive*, 9, 2:30-43.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (2005): "Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization". *Entrepreneurship Theory and Practice*. 537-553.
- Poblete, C.; Amorós, J. (2013). Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: el Caso de Chile. *Journal of Technology Management & Innovation*, Sin mes, 97-106

Ripolles Melia, M., Blesa Perez, A., & Roig Dobon, S. (2010). The influence of innovation orientation on the internationalisation of SMEs in the service sector. *Service Industries Journal*, 30(5), 777-791. doi:10.1080/02642060802342679

Rovira Nordman, E., & Tolstoy, D. (2011). Technology Innovation in Internationalising SMEs. *Industry and Innovation*, 18(7), 669-684. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84859133126&partnerID=40&md5=06d8814d8aff2a9eef61714a7523fe6d>

<http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/13662716.2011.604472>

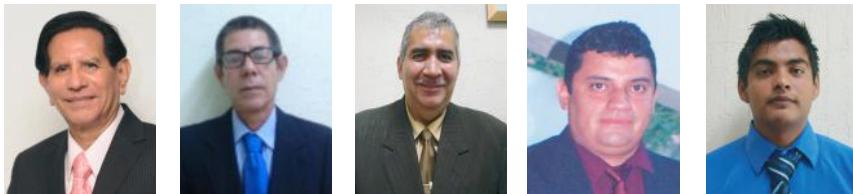
Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2007). Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country-level data: A response to Dunning et al. (2007). *Journal of International Business Studies*, 38(1), 200-205. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400242

Shane, S. y Venkataraman, S. (2000): “The promise of entrepreneurship as a field of research”. *Academy of Management Review* 25(1):217-226.

SIEM, (2015) Sistema de Información Empresarial Mexicano. Estadísticas de empresas que importan por estado. Recuperado de: [http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/Est\\_ExpImp\\_xEdo.asp](http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/Est_ExpImp_xEdo.asp)

□ □ □





## **LA CONTEXTUALIZACION DE LOS MODELOS GERENCIALES Y LA VINCULACION ESTRATEGICA EMPRESA-ENTORNO**

MEDINA ELIZONDO, M., GUTIÉRREZ CASTILLO, O.W.,  
JARAMILLO ROSALES, M. & PARRES FRAUSTO, A.

*Centro de Investigaciones para la Gestión de la Innovación y el Desarrollo Regional,  
Universidad Autónoma de Coahuila.*

drmanuelmedina@yahoo.com.mx, orlandoivis@gmail.com,  
martinjaramillo3000@yahoo.com.mx, aulavirtualfcatorreon@live.com.mx,  
gabord19@gmail.com

### **Resumen**

El presente trabajo tiene dos propósitos esenciales. El primero de ellos consiste en presentar una herramienta gerencial de intervención empresarial, fruto de la sistematización de la experiencia de los autores como formadores, consultores y asesores de procesos gerenciales en diversas empresas y organizaciones interesadas en perfeccionar sus diseños estratégicos. El segundo propósito es más profundo, pues se pretende reflexionar sobre los retos de la gerencia empresarial contemporánea frente a un contexto de enormes turbulencias y la necesidad de desarrollar capacidades gerenciales de proyección e innovación, donde la herramienta que se presenta, denominada Contextualización del Modelo Gerencial, puede jugar un papel importante. De esta forma, se acompaña la presentación de la herramienta con una reflexión teórica acerca de la visión de los procesos gerenciales que se requieren desarrollar, así como de los retos que deben enfrentar sus equipos directivos para transformar la realidad, asumiendo un enfoque de gerencia para la transformación organizacional. Ambos temas se conectan, pues de nada sirve presentar una herramienta gerencial si no se reflexiona acerca de su papel y alcance en el proceso de desarrollo de capacidades directivas. Por ello, no se elude el debate teórico, pues la incorporación de categorías, enfoques e instrumentos a la praxis gerencial debe estar cada vez más sustentada en criterios y consideraciones que la direccionen hacia claros derroteros transformadores y sostenibles en el actual contexto.

**PALABRAS CLAVES:** Contextualización del modelo gerencial, paradigmas gerenciales, sostenibilidad empresarial.

□ □ □

## Abstract

The present article has two essential purposes. First, it is presented a managerial tool for organizational intervention, as result of systematizing authors experience in training, consulting and assessing management processes in different enterprises and organizations. The second purpose is the deepest one, because it pretends to reflect on challenges of contemporary enterprise management in front of a turbulent context and the need of developing managerial capacities of strategic projection and innovation, where the presented tool, denominated “Contextualization of Managerial Model”, can play a significant role. That is why the presentation of this tool is accompanied by a theoretical reflection about the vision of the managerial processes that are required to develop, as well as the challenges that managerial teams have to face in order to transform the reality, assuming a management approach of organizational transformation. Both topics are connected, because it is not worth to present a managerial tool if it is not reflect its role and range in the process of developing managerial capacities. In this sense, the article does not elude the necessary theoretical debate. The inclusion of categories, approaches and tools in management practice must be even more inserted and sustained in criteria and considerations that direct them to take transforming and sustainable courses in the present context.

**Key words:** Contextualization of Managerial Model, managerial paradigms, enterprise sustainability.

□ □ □

## Introducción

La globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico y el impresionante desarrollo de los sistemas de información y comunicación complejizan de manera significativa el entorno empresarial contemporáneo. Frente a un contexto cada vez más turbulento, dinámico y exigente, la gerencia empresarial requiere asumir nuevos paradigmas. La productividad, la asimilación de tecnologías y la administración de recursos resultan insuficientes en la actualidad para asegurar un posicionamiento sostenible por parte de las empresas (Gutiérrez, 2001). La productividad, asociada a la reducción de costos, no asegura la intensidad necesaria en los procesos de agregación de valor que

exige el entorno competitivo contemporáneo, por lo que es necesario asumir el paradigma de la competitividad, de mayor alcance y complejidad, donde los costos apenas constituyen un componente, mientras que la calidad y los servicios añadidos se erigen como importantes hilos conductores de la agregación de valor. A su vez, la asimilación de tecnologías, no impacta de manera decisiva en la competitividad empresarial y es necesario, asumir el paradigma del cambio organizacional, donde la transferencia tecnológica, la innovación y el cambio en todas las esferas de la actividad empresarial actúan integralmente en la consecución de mejores posiciones competitivas. Asimismo, la administración de recursos empresariales no basta para lograr los propósitos competitivos y se requiere asumir el paradigma de la excelencia, lo que implica una nueva forma de gerenciar los procesos empresariales, considerando el factor humano no como un recurso más, sino como el activo principal de las organizaciones.

En este marco de transformaciones paradigmáticas, los enfoques gerenciales también deben evolucionar. Se requiere, en primer lugar, un fuerte componente estratégico, a fin de prever y enfrentar las transformaciones necesarias en las organizaciones, adoptando comportamientos estratégicos, que eviten que la operatividad obnubile las capacidades de previsión para enfrentar los retos futuros. Las empresas están necesitadas de fundamentos gerenciales estratégicos que pongan de manifiesto su problemática y sus estrategias al objeto de facilitar la toma de decisiones, tanto desde el punto de vista de política interna, como de política externa respecto a sus implicados para determinar y fijar programas de actuación acertados y con suficiente tiempo de anticipación (Medina et al, 2011).

La generación de pensamiento estratégico debe conducir a conductas proactivas y creativas que promueven la adopción de cursos de acción orientados a la búsqueda de soluciones contextuales efectivas que promuevan la sostenibilidad empresarial en un contexto dinámico de transformaciones socioeconómicas, político-legales, medioambientales y éticas (Gutiérrez, 2012). En tal sentido, la gerencia empresarial debe aplicar un enfoque extrovertido que supere la visión introvertida tradicional predominante en las empresas, que ha constituido la causa fundamental de sus comportamientos reactivos y reproductivos. Si se coincide en que la capacidad de anticipación y respuesta efectiva a los retos del entorno constituyen uno de los pilares fundamentales de la competitividad empresarial en la actualidad (Camisón, 1997), entonces se debe reconocer la importancia de consolidar el enfoque extrovertido de la gerencia, asociado a la generación de capacidades de vinculación estratégica con el ambiente externo y de mantener un intercambio eficaz con éste. Por tanto, la vinculación de la empresa con su entorno exige que la gerencia asuma los enfoques estratégico

y extrovertido. Ello implica despojarse de modelos gerenciales preexistentes y generar pensamiento estratégico contextualizado que posibilite consolidar la sostenibilidad con sentido de responsabilidad social empresarial.

De la situación problemática presentada emerge el siguiente problema de investigación: ¿cómo enfrentar la vinculación contextualizada de la empresa con su entorno desde una perspectiva estratégica y extrovertida en un marco de transformaciones paradigmáticas en la gerencia empresarial? Al asumirse tal problema de investigación se promueve la necesidad de dar respuestas a las siguientes preguntas científicas:

- ¿A qué transformaciones paradigmáticas se enfrenta la gerencia empresarial contemporánea?
- ¿Qué entender por vinculación contextualizada de la empresa con su entorno?
- ¿Cómo concretar los procesos de contextualización de los modelos gerenciales en las empresas que consoliden el enfoque estratégico y extrovertido de la gestión empresarial?
- ¿Cómo validar la propuesta de instrumento gerencial que posibilite tales fines en las empresas?

Por tanto, el presente trabajo tiene como objetivos presentar los puntos de vista de los autores acerca de los nuevos paradigmas que están emergiendo en la gerencia empresarial contemporánea; sistematizar el concepto de contextualización del modelo gerencial; y exponer las bases metodológicas para la aplicación de un instrumento gerencial, denominado por los autores “Contextualización del Modelo Gerencial” (CMG), que contribuya a desarrollar y consolidar los enfoques estratégico y extrovertido de la gerencia empresarial a fin de promover la transformación de comportamientos reactivos y reproductivos de las empresas hacia unos proactivos y creativos que se correspondan con el dinamismo y complejidad del entorno actual y respondan a las exigencias de la responsabilidad social empresarial.

La estructura del trabajo se compone de cuatro momentos. En primer lugar, se exponen los fundamentos metodológicos de la investigación desarrollada. Seguidamente se exponen los resultados de la revisión bibliográfica sobre los retos de la gerencia empresarial contemporánea y las consideraciones de los

autores acerca de las dimensiones del nuevo paradigma gerencial. Un tercer momento se dedica a fundamentar la necesidad de contextualizar los modelos gerenciales en las empresas y presentar el contenido, alcance y técnicas asociadas del instrumento gerencial que se propone, así como sus potencialidades para enfrentar el nuevo reto paradigmático de la gerencia contemporánea. Por último, se abordan las características de su validación mediante el criterio de expertos de la academia y del sector empresarial.

## Metodología

El trabajo que se presenta es fruto de una investigación cualitativa (Ballestrini, 1998) orientada a defender la idea científica acerca de la necesidad de que las empresas cuenten con un instrumento gerencial que les posibilite enfrentar proactivamente y con sentido de transformación social su vinculación estratégica con el entorno. En la misma se destacan dos momentos metodológicos básicos. El primero de ellos consiste en una investigación documental que apoya la propuesta que se presenta, a través de una revisión de la bibliografía relacionada con los retos de la gerencia empresarial contemporánea, así como una sistematización de la producción científica de los autores sobre el tema. Ello con el propósito de identificar las dimensiones del nuevo paradigma que deben asumir las empresas frente al entorno contemporáneo y sustentar la necesidad de contextualizar sus modelos gerenciales, lo que ayuda a redefinir los términos del debate actual sobre el tema. En esta parte del proceso investigativo preponderan los métodos histórico-lógico, analítico-sintético y el enfoque de sistemas. El método histórico-lógico se emplea para desentrañar las principales inflexiones en los paradigmas gerenciales contemporáneos respecto a los paradigmas tradicionales, mientras que el método sintético-analítico es utilizado para identificar y fundamentar las dimensiones del nuevo paradigma de la gerencia empresarial. Por su parte, el enfoque de sistemas permite integrar holísticamente las dimensiones identificadas dentro del nuevo paradigma gerencial y sustentar la necesidad de un proceso de contextualización de los modelos de gestión empresariales.

El segundo momento metodológico se orienta a la presentación, fundamentación y operacionalización de la propuesta del instrumento gerencial “Contextualización del Modelo Gerencial” (CMG) que dé respuesta a la necesidad de las empresas de promover procesos de vinculación estratégica con su entorno bajo una perspectiva proactiva de transformación social. En el mismo se emplea el enfoque sistémico como método general para sustentar las etapas de la

contextualización y sus técnicas asociadas (Senge, 1990), que se complementa con el método de modelación para prefigurar el contenido y alcance de los potenciales resultados del proceso contextualizador en las empresas. En esta parte del proceso de investigación también se emplea el método de casos con el fin de sistematizar las experiencias de los procesos de aplicación del instrumento gerencial que se propone en el marco de consultorías gerenciales. Así, fueron documentados y validados en la práctica empresarial 19 procesos de contextualización en empresas pertenecientes a diversos sectores económicos (agricultura, minería, manufactura, construcción, servicios de telecomunicaciones, profesionales, culturales y turismo) en tres países (México, Venezuela y Cuba) (Gutiérrez, 2009, 2012 y 2013).

En este punto se encuentra un área de oportunidad investigativa importante, asociada a una carencia de orden metodológico, pues a criterio de los autores el empleo efectivo de herramientas gerenciales debe producirse en contextos de aprendizaje donde la consultoría gerencial juega un papel significativo. A su vez, el proceso de sistematización de las experiencias consultivas estuvo basado en el enfoque de investigación-acción (Morin, 1981; Fals Borda, 1989; Rivero, 2007; Reason, 2008). Este enfoque se orienta a la producción de conocimiento para guiar la práctica y conlleva la modificación de una realidad dada como parte del mismo proceso investigativo. Dentro de este enfoque metodológico, el conocimiento se produce simultáneamente con la modificación de la realidad, llevándose a cabo cada proceso en función del otro, o debido al otro. De esta forma, se construye el conocimiento científico mediante una conjugación sistemática de la reflexión teórica de una realidad con la acción transformadora de la misma, lo que presupone una fuerte orientación a la praxis (Rivero, 2007).

Las intervenciones consultivas desarrolladas se concibieron metodológicamente como un ejercicio gerencial participativo conducido por un facilitador interno o externo, en el que se distinguen dos momentos contextualizadores: la proyección de la contribución externa y el análisis de las capacidades internas. La proyección de la contribución externa se concibe como un momento de reflexión acerca de los aportes más significativos que la empresa puede dar a la sociedad. Se concibe como un análisis de las posibles contribuciones que deben aportarse, no solo a partir de las necesidades relacionadas con su perfil de especialización, sino también de otras exigencias identificadas en los ámbitos económico, social, político-legal, tecnológico, territorial-ambiental e internacional que resultan claves en su responsabilidad social. El basamento metodológico de esta proyección se sustenta en el análisis PEST (OIT, 2005; Armijo, 2011; Santucci et al, 2011; Ruiz, 2012), al cual se le incorporan las dimensiones territorial-ambiental e internacional por la relevancia que tienen en el desem-

peño integral de la empresa en la actualidad. En cada uno de los ámbitos mencionados se promueve la formulación de propósitos parciales de contribución, cuya fusión sinérgica se erige en la imagen objetivo del aporte integral de la empresa a la sociedad. Las técnicas empleadas para concretar este momento se clasifican en dos grupos: las técnicas de inicio y las de inmersión. Las primeras tienen por objetivo ubicar al equipo gerencial en el contexto y reflexionar sobre los retos de la sociedad en general. Entre ellas destacan la presentación de las megatendencias globales y la reflexión sobre los principales desafíos que enfrenta el mundo contemporáneo, así como el desarrollo de dinámicas grupales para enmarcar sus impactos en la sociedad local en que se enclava la empresa. Por su parte, las técnicas de inmersión tienen como propósito identificar los aportes que debe brindar la empresa a la sociedad. Entre las técnicas a emplear se consideran la tormenta de ideas, las dinámicas grupales para la adopción de consensos, así como la consulta a especialistas de la empresa y a expertos fuera de la misma para enriquecer los resultados.

Por su parte, el análisis de las capacidades internas tiene como propósito evaluar las posibilidades actuales de la empresa y sus potencialidades futuras para garantizar los aportes previstos como sujeto de transformación social. Se trata de una mirada por dentro a la organización desde la perspectiva de los recursos y capacidades (Prahalad y Hamel, 1990) para determinar qué competencias empresariales están consolidadas y aseguran los aportes definidos, cuáles pueden considerarse como potenciales a desarrollar en el corto o mediano plazo, así como aquellas que presentan debilidades y deben ser replanteadas o transformadas. Metodológicamente, los ámbitos de este momento se estructuran en tres subsistemas organizacionales: el técnico-económico o estructura tangible de la empresa; el humano-social o su estructura intangible; y el de dirección o estructura gerencial. Esta arquitectura parte de concebir la organización empresarial como “un sistema de relaciones sociales coordinadas en un marco estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de objetivos a alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno.” (Gutiérrez, 2001:8). Para ello se propone la utilización de dos grupos de técnicas: las técnicas de inmersión y las técnicas de priorización. Las técnicas de inmersión tienen como propósito desarrollar el inventario de capacidades y competencias que requiere la empresa para dar respuesta a su contribución integral a la sociedad. La tormenta de ideas y las dinámicas grupales con la participación de expertos resultan adecuadas para lograr el objetivo. Las técnicas de priorización se incorporan a partir de la experiencia de los autores, dada la tendencia a identificar un conjunto excesivo de capacidades y competencias como requerimientos básicos para dar cumplimiento del aporte social de la empresa, no centrándose en la identificación de aquellas que consolidan los factores críticos de

éxito. Con las técnicas de priorización, básicamente compuestas por reducción de listados y búsqueda de consensos, se logra identificar aquellas capacidades y competencias esenciales que se necesitan desarrollar.

Por último, la aplicación del método de expertos resultó el más adecuado para la validación de los resultados de investigación. Este proceso se desarrolló a partir de una prueba de validez de contenido acerca de la propuesta presentada ante 26 expertos de la academia y del sector empresarial de diferentes países (Canadá, Cuba, España, México y Venezuela), considerando las implicaciones que tiene la misma para ambos sectores. Para ello se establecieron previamente los requisitos para determinar la experticia y el poder de argumentación de los implicados en el proceso de validación<sup>1</sup>. A los expertos se les envió, vía correo electrónico en algunos casos o por entrega personal en otros, un resumen de la propuesta del instrumento gerencial presentado, solicitándoles responder un cuestionario de valoración de la propuesta en base a una escala de Lickert. Las valoraciones se procesaron y se determinaron las medidas de tendencia central correspondientes.

## Resultados y discusión

Esta sección contiene los principales resultados de la investigación desarrollada y se estructura en tres momentos relacionados con las respuestas a las preguntas científicas esbozadas en la introducción. Así, en el primer momento se exponen los resultados y se debate acerca de las transformaciones paradigmáticas que enfrenta la gerencia empresarial contemporánea, como resultado de la revisión crítica de la bibliografía sobre el tema. En un segundo momento se aborda el concepto de vinculación contextualizada de la empresa con su entorno, presentando además los principales resultados relacionados con la propuesta de instrumento gerencial para contextualizar los modelos gerenciales en

---

1. Los criterios empleados para la selección de los expertos provenientes de la academia fueron los siguientes: a) grado científico de Máster o Doctor en Ciencias; y b) años de experiencia en el desarrollo de procesos de asesoría y consultoría a empresas, como elementos para evaluar su coeficiente de experticia; así como c) publicaciones científicas sobre el ámbito empresarial; y d) diseño y participación en proyectos de consultoría gerencial, como elementos para evaluar sus capacidades de argumentación. El 80% de los 16 expertos seleccionados de la academia obtuvieron el máximo del potencial de experto establecido y un 20% con el 90% de dicho potencial. Asimismo, para lograr un balance en la participación, se seleccionan 10 representantes del sector empresarial bajo los siguientes criterios: a) nivel educacional de profesional o posgrado; y b) años de experiencia en la conducción de empresas exitosas. El potencial de experto de los empresarios seleccionados destaca que el 100% tiene el nivel de profesional universitario o estudios de postgrado, así como el 90% tiene más de 10 años de experiencia en la conducción de empresas. Ver: Gutiérrez, 2012.

las empresas acorde con las exigencias actuales. Por último, en el tercer momento se presentan las evidencias empíricas de la validación del instrumento propuesto por la vía del método de expertos, así como las limitaciones y retos que consideran los autores en este ámbito.

### **Las transformaciones paradigmáticas de la gerencia contemporánea**

Los cambios paradigmáticos que enfrenta la gerencia empresarial contemporánea exigen un proceso de transformación cultural. Este proceso debe contener dos elementos fundamentales: direccionalidad y concientización del cambio. El primero de ellos se refiere a la necesidad de reflexionar y compartir una visión de la realidad gerencial transformada, en términos de dimensiones básicas y enfoques predominantes. El segundo elemento apunta a la necesidad de que cada directivo interiorice tal visión, la haga suya y transforme sus propios comportamientos y conductas para abordar la realidad gerencial. Para ello, será necesario enfrentar una suerte de dilema paradigmático, cuya solución depende del desarrollo de capacidades gerenciales de proyección e innovación como componentes básicos. Se trata de crear las condiciones necesarias en los equipos gerenciales para que, en lugar de remitirse a respuestas convencionales, se planteen preguntas audaces que orienten a la empresa hacia su sostenibilidad. Tales interrogantes pudieran ser, por ejemplo, ¿cuál es el alcance de las acciones que se desarrollan en la empresa?; ¿qué derroteros deben guiar el diseño de los procesos de transformación empresarial?; ¿qué mecanismos se requieren activar para promover tales procesos?; ¿cómo interpretar la relación de intercambio con el entorno?; ¿qué retos debe asumir la gerencia empresarial en esta encrucijada paradigmática?

Bajo estas interrogantes, y partiendo del hecho de que los equipos directivos constituyen sujetos activos de transformación, deben orientarse los procesos de proyección e innovación para el desarrollo de capacidades gerenciales. Se trata de dar significado propio a las categorías fundamentales que garantizan un intercambio eficaz con el entorno en los marcos específicos de cada empresa. Así, emergen nuevas interrogantes: ¿cómo se concreta la competitividad en el desempeño empresarial?; ¿cómo se logra la sostenibilidad de la empresa?; ¿cómo se refleja su responsabilidad social? Todo ello, sin lugar a dudas, constituye un proceso de aprendizaje organizacional (Senge, 1990), en el cual se va generando conocimiento gerencial en el marco de cada organización.

En este proceso de construcción de conocimiento gerencial propio, la dialéctica teoría-práctica, enriquecida sistemáticamente con la del ensayo-error,

debe contribuir a desarrollar y consolidar nuevos enfoques, estilos y métodos de trabajo, conformando un nuevo paradigma de gerencia empresarial, que va desechando modelos tradicionales que frenan la innovación y la creatividad empresarial. Sin embargo, la construcción de un nuevo paradigma gerencial debe configurarse a partir de un grupo de premisas y dimensiones, donde deben predominar los enfoques estratégico y extrovertido en la gerencia. De ello se deriva la premisa de que saber lo que se quiere es más importante que el plan para lograrlo, con lo que se evita que se diluyan las líneas verdaderamente estratégicas y prioritarias en el despliegue de criterios tácticos y operativos. Otra premisa importante consiste en aprovechar al máximo las ventajas que ofrecen la integración y el libre flujo de conocimientos en las empresas, lo que implica un proceso de concientización de las personas respecto a su sentido de ser en la organización y en la sociedad en general. Con ello se logra que las personas puedan moverse horizontal y verticalmente en la estructura organizacional, permitiendo una comprensión más amplia de la inserción de la empresa con su entorno.

Dos premisas complementarias apoyan la construcción del nuevo paradigma. La primera consiste en que la conducción de los procesos organizacionales debe partir de que la comprensión del presente no significa comprender el futuro, por lo que las experiencias y éxitos pasados no garantizan el éxito a largo plazo. Igualmente, que las experiencias exitosas en un ámbito territorial específico no tienen por qué dar similares resultados en contextos diferentes. Estos elementos imprimen un aliento innovador constante al proceso de construcción paradigmática. Adicionalmente, se debe partir de otra importante premisa: la empresa debe visualizarse a sí misma como un ente societal y no como una individualidad dislocada del resto de la sociedad. Las organizaciones empresariales deben asumir una relación simbiótica (y no simbólica) con el medio ambiente social y natural que las envuelve. Para ello deben asegurarse vasos comunicantes que impidan enclaustramientos y frustren los intentos de transformar aspectos específicos de la sociedad que van más allá de su propio perfil productivo. Existen señales para tomar más en consideración a la realidad como un todo integrado, siendo hora de que las empresas reconozcan la necesidad de modelar de forma integrada sus relaciones con el entorno que las rodea a fin de consolidar su sostenibilidad. Este proceso debe contribuir a la consolidación de una racionalidad multilateral social (Friedman y Weaver, 1991) que promueva la elevación sistemática del aporte social de la empresa, entendido éste como la generación de impactos y contribuciones relevantes en múltiples direcciones asociados a la satisfacción de necesidades, no solo de sus implicados directos, sino de la sociedad en conjunto. De esta forma, se amplía el alcance de su res-

ponsabilidad social como organización.

En este marco se pueden identificar cuatro dimensiones esenciales que prefiguran el nuevo paradigma de la gerencia empresarial orientado a la sostenibilidad: la dimensión Social o Ciudadana, la Efectividad Social, la Participación y la Transformación Organizacional. En la Tabla 1 se exponen los principales contenidos y elementos transformadores que incorpora cada una de ellas.

La dimensión Social o Ciudadana constituye el eje central del nuevo paradigma de la gerencia empresarial. Si se conviene en que las empresas existen por y para satisfacer las necesidades sociales y que ello se concreta en satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, esto supone un alcance mayor que el concepto estrecho de satisfacción del cliente. Reconoce que las necesidades y expectativas del cliente representan una parte del universo de necesidades y expectativas que la empresa debe satisfacer. Sin embargo, no son las únicas, pues su orientación es mucho más amplia. Tiende a contrarrestar la “confusión de valores” existente (Medina, 2012:20) que se refleja en “una desorientación colectiva, una incertidumbre en la que el egoísmo se presenta como algo valioso”. Por tanto, se asocia al concepto de responsabilidad social de la empresa, en la medida en que la misma percibe como exigencias a su desempeño la satisfacción de otros actores importantes del entorno, tales como la comunidad local, la sociedad civil, las autoridades gubernamentales y la ciudadanía en general.

**Tabla 1.** Dimensiones del nuevo paradigma gerencial. Fuente: Elaboración propia

Dimensión	Contenido	Sentido de la transformación
Social o Ciudadana: ¿Para qué?	<p>La empresa existe por y para satisfacer necesidades sociales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia</li> <li>• Calidad</li> <li>• Equidad</li> </ul>	<p>Satisfacción de los ciudadanos versus satisfacción del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo eje transversal de agregación de valor en la empresa.</li> </ul>
Efectividad Social: ¿Qué?	<p>Refleja el perfil de desempeño de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión global</li> <li>• Integración con actores</li> <li>• Objetivos comunes</li> </ul>	<p>Eficacia y eficiencia de la empresa versus aportes al desarrollo integral y sostenible</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación</li> <li>• Integración</li> <li>• Alianzas</li> <li>• Asociatividad</li> </ul>

*Cont...*

Dimensión	Contenido	Sentido de la transformación
Participación ¿Con qué?	Alternativa a procesos decisoriales y de solución de problemas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preciar contribución</li> <li>• Concentración</li> <li>• Emancipación</li> <li>• Democracia</li> </ul>	Burocracia/tecnocracia/jerarquía versus comportamientos participativos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción social</li> <li>• Consenso</li> <li>• Retroalimentación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>
Transformación Organizacional ¿Cómo?	Adaptarse al cambio no significa transformar la realidad. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Enfoque extrovertido</li> <li>• Proactividad</li> </ul>	Cambio organizacional reactivo e introvertido versus rol promotor de transformaciones. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica integradora con el entorno</li> <li>• Innovación</li> <li>• Emprendimiento</li> <li>• Extrapolación de procesos transformadores</li> </ul>

En tanto expresa el propósito esencial de la empresa, el “para qué” de su existencia, la dimensión Social o Ciudadana delinea su marco de acción. Por ello, incorporarla en el nuevo paradigma gerencial entraña, en primer lugar, asumir un eje transversal en el proceso de agregación de valor de la empresa, asociado a la escala y gama de aportes sociales que debe generar el desempeño empresarial. En segundo lugar, se materializa la premisa básica del paradigma emergente, incorporando la pertinencia, la calidad y la equidad como valores irrenunciables del comportamiento gerencial. La pertinencia alude a la utilidad de la acción gerencial en el entorno social. La calidad expresa un esfuerzo por realizar un desempeño de excelencia frente a las exigencias de los ciudadanos. La equidad refleja la contribución de la empresa al logro del equilibrio social que debe propiciar toda gestión empresarial. Asimismo, la incorporación de esta dimensión induce a la adopción de posiciones empáticas que evalúen todas las perspectivas posibles de satisfacción de necesidades sociales. Tales perspectivas se erigen en hilos conductores para la agregación sostenida de valor en la empresa.

La Efectividad Social tiene su basamento en el hecho de que la sociedad necesita a la empresa tanto como la segunda necesita de la primera: la empresa también es la sociedad (Gutiérrez, 2012). Al dar un servicio a la sociedad, la empresa está dándose servicio a sí misma. Toda empresa debe concebirse, al mismo tiempo, sujeto y objeto, protagonista y acompañante, suplidor y reci-

bidor de bienes y servicios en la sociedad. En tanto dimensión que refleja el perfil de desempeño, la Efectividad Social expresa el “qué hacer” de la gerencia, en términos de derroteros para diseñar los procesos de transformación empresarial. De ahí que su evaluación no puede orientarse sólo a la eficacia y eficiencia en la satisfacción de necesidades sociales, sino también a los aportes al desarrollo sostenible de la sociedad. En este sentido, el componente relacional asociado al nivel de cooperación e integración al tejido socioproductivo de la sociedad se incorpora como elemento esencial. Todos estos elementos deben ser considerados como criterios esenciales para la evaluación del desempeño empresarial en un contexto transformador. Ello implica tener una visión global del entorno, asumiendo plenamente la interacción entre todos sus componentes; lograr en las organizaciones la cohesión necesaria para trabajar sobre objetivos comunes, dejando a un lado los comportamientos egocéntricos; incentivar el crecimiento personal del individuo; promover la cooperación, las alianzas y la integración social, aceptando las ventajas de asumir comportamientos cooperativos; estimular la complementación en red con otras organizaciones para proveerse mutuamente de bienes y servicios y accionar conjuntamente para producir transformaciones productivas y socioeconómicas que promuevan el bienestar social; integrarse sinérgicamente a la sociedad sin tendencias protagónicas o conflictivas (Kim y Maugborne, 2005); así como generar una dinámica donde tanto el desarrollo de la organización como el de la sociedad, y en especial, de su comunidad más inmediata, orienten las decisiones y acciones de la organización.

La dimensión de Participación se inserta como alternativa para apoyar los procesos decisarios y de solución de problemas en pos de elevar los niveles de satisfacción de necesidades sociales y de efectividad social. En tanto mecanismo de apoyo al desempeño empresarial, se ampara en la constante interacción social y el amplio uso del consenso, y se contrapone con los arbitrarios manejos burocráticos y con las iniciales respuestas experimentadas de las jerarquías. Así, la participación aporta el espacio natural para el avance; el “con qué” se puede lograr el “para qué” de la dimensión Social y Ciudadana y el “qué” de la dimensión de la Efectividad Social. Asumir la participación como dimensión del nuevo paradigma presupone, ante todo, precisar la contribución de la empresa y de sus miembros ante los retos que impone la creciente satisfacción de necesidades sociales y la continua elevación de la efectividad social. No se concibe una participación efectiva sin una concientización previa del tipo de contribución que debe dar la empresa a la sociedad, lo que se erige en pilar fundamental para aplicar de forma creadora la esencia transformadora del nuevo paradigma gerencial. Participar, como modo de ser parte, implica la existencia

de sujetos emancipados. Ello es imposible en “las condiciones de aquella producción cuyo objetivo fundamental es solo la fabricación de mercancías para un mercado de clientes específicos con el mero propósito de generar utilidades” (Casimiro, 2007:2). Participar no solo es un medio para elevar la eficiencia y la eficacia en las empresas, también constituye una necesidad inherente del ser humano que repercute en los procesos de implicación activa y consciente y, por consiguiente, en su desarrollo pleno. Pretende “formar al hombre creativo e impulsado a buscar nuevos caminos para dignificar su economía personal y familiar” creando un contexto empresarial de respeto a la integridad humana que promueva la “reevaluación del hombre, recuperando el valor de la persona a fin de que disfrute de su tiempo y de su trabajo” (Medina, 2012:5). Así, la participación constituye un prerequisito esencial para el despliegue de procesos de transformación organizacional. Otro elemento crucial consiste en encontrar y consolidar formas de deliberación que otorguen mayor responsabilidad y compromiso en la implementación de las decisiones consensuadas, lo que requiere incorporar mecanismos efectivos de retroalimentación. Por otra parte, dado que “las posturas que plantean la participación como una necesidad en sí misma por sus efectos democratizadores, tienden a proyectar la implicación con un alcance superior a aquellas que la perciben de manera más pragmática” (Hermel, 2000:7-8), se requiere asumir un nuevo liderazgo, que suplante la figura de jefe por la de coordinador (que ordena en colectivo) hacia el interior de la organización. En el plano externo se requiere un liderazgo orientado a la cooperación y asociatividad, que promuevan la integración interempresarial en la búsqueda de soluciones efectivas a los problemas que se enfrentan.

Por último, la Transformación Organizacional se sustenta en el hecho de que adaptarse al cambio no significa transformar la realidad. Supone un tránsito del tradicional cambio organizacional, con sus signos reactivos e introvertidos de adecuación interna a las dinámicas del entorno, hacia la asunción de roles promotores, activos y proactivos, de procesos de transformación. La concepción tradicional plantea que el éxito del cambio depende de cómo el empresario ajusta recursos y capacidades empresariales internas para enfrentar (reaccionar) a las exigencias del entorno, manteniendo inalterables sus propósitos, objetivos y metas en términos de posicionamiento o supervivencia, según sea el caso (Thompson y Stirckland, 1993; AECA, 1999). En cambio, la transformación organizacional parte de la aplicación de un enfoque extrovertido, que exige identificar las contribuciones que la empresa debe derramar al entorno a partir de una evaluación de sus múltiples exigencias y, bajo esta premisa, asumir el proceso de transformaciones internas. Al expresar su forma de movimiento, la Transformación Organizacional se orienta hacia el “cómo” interpretar la rela-

ción empresa-entorno y enfrentar los procesos gerenciales. Bajo este prisma, los comportamientos gerenciales deben orientarse hacia enfoques proactivos y extrovertidos, que ayudan a destruir las barreras estructuralistas y jerárquicas, a desarticular departamentos estancos típicos de la racionalidad burocrática. La empresa se entrega a una dinámica integradora con el medio ambiente social y natural para inducir su propio progreso y el de la sociedad de una forma más fluida y armoniosa. Así, esta dimensión implica el desarrollo en las empresas de capacidades para extrapolar los procesos transformadores más allá de las fronteras organizacionales; de percibir la realidad externa como manifestación de lo interno, donde los cambios que se modelan desde adentro se asocian a la generación de impactos transformadores concretos hacia afuera, convirtiendo los problemas y retos a enfrentar en oportunidades de avance, en áreas de mejora. Ello implica promover capacidades de innovación y emprendimiento para implementar las transformaciones de forma creativa, asumiendo conscientemente el sentido de ser de la organización.

Resumiendo, el dilema paradigmático que enfrenta la gerencia empresarial en la actualidad, vinculado al “para qué” (valor solo para la organización versus aporte social), al “qué” (eficacia individual versus efectividad social), al “con qué” (jerarquía burocrática versus participación) y al “cómo” (cambio interno reactivo versus transformación organizacional proactiva), configura un nuevo paradigma gerencial: la gerencia transformadora. Se trata de una alternativa gerencial que promueve un modo emergente de gestión empresarial, capaz de desbrozar las secuelas tecnocráticas, introversas, cuantitativas, burocráticas y operativas de la gerencia tradicional (Gutiérrez, 2003) para fortalecer enfoques humanistas, extrovertidos, cualitativos, participativos, innovadores y estratégicos en los procesos gerenciales.

### **La necesidad de contextualizar los modelos gerenciales**

En este marco de cambio paradigmático, se impone la necesidad de mecanismos e instrumentos gerenciales que coadyuven a consolidar las dimensiones expuestas, donde es preciso interpretar la realidad en un contexto (tiempo y espacio) dado. Un instrumento que puede facilitar este proceso, asociado a la generación de pensamiento estratégico en la empresa con conciencia de la realidad existente y de los retos asociados a la vinculación estratégica empresa-entorno, es la Contextualización del Modelo Gerencial (CMG). En esta propuesta consiste la novedad de la presente investigación, dado a que la misma suple una carencia en la praxis gerencial de las empresas de articular estratégica y proactivamente su vinculación con el entorno.

El instrumento gerencial que se propone es fruto de la sistematización de la experiencia de los autores en el trabajo con empresas en acciones formativas, asesorías e intervenciones consultivas, así como los estudios empresariales llevados a cabo, en particular, sobre los relacionados con la estrategia y los diseños estratégicos en estas organizaciones. La idea esencial que promueve el desarrollo de este instrumento de intervención organizacional es la necesidad de contextualizar los diseños estratégicos organizacionales, de imprimirles sentido de la realidad existente, aspecto que, debido a la tendencia de aplicar la misma receta en todas las organizaciones, está perdiendo vigencia en el accionar de la gerencia empresarial. Adicionalmente, con el instrumento se persigue concientizar en los equipos directivos las dimensiones expuestas, que deben contribuir a la consolidación del nuevo paradigma gerencial y, por tanto, lograr que la acción estratégica se oriente al logro de la sostenibilidad empresarial.

La CMG se asocia con el concepto de ubicación (Medina, 2012:24) asociada al conocimiento de la posición de la empresa en el espacio, en el tiempo y en la sociedad, lo que incluye, además, “la ubicación espiritual e intelectual para poder enfrentar los problemas con decisiones correctas”. Mediante la CMG es posible reflexionar sobre lo trascendental en la vinculación empresa-entorno “mediante la obtención y procesamiento de señales que provienen de este último para enriquecer la sabiduría empresarial” (Medina, 2012:73). Por tanto, deben considerarse dos conceptos, “el encontrar el lugar” que le corresponde a la empresa en su entorno y “el saber dónde” se encuentra. Ello consolida tres saberes fundamentales en la gerencia: el “saber estar” o conocimiento del entorno; el “saber tener” o conciencia de lo que se dispone y de su uso correcto; y el “saber mandar” o capacidad de tomar decisiones “de forma equilibrada y equitativa, con flexibilidad, respeto, bondad y sabiduría” (Medina, 2012:82).

El éxito o el fracaso de las empresas dependen en gran medida de su vinculación con el entorno. Si se encuentran mal ubicadas o en una relación inercial con éste, el fracaso es previsible. Si, por el contrario, lo perciben con una perspectiva extrovertida, con la comprensión de su dinamismo y con actitud transformadora, las cosas pueden ser diferentes. Por ello, el conocimiento de la ubicación es primordial para la gerencia empresarial: “es necesario conocer dónde estamos y a dónde queremos llegar, lo que incluye el conocimiento del camino a recorrer... [y] el comportamiento adecuado a seguir” (Medina, 2012:77-78). Sin embargo, para lograrlo, se debe contar, además de conocimientos, habilidades y actitudes de ubicación, con instrumentos gerenciales que apoyen el accionar de la gerencia empresarial hacia una vinculación efectiva con su entorno.

La implementación de la CMG como herramienta gerencial para el desarrollo de procesos estratégicos en las empresas se sustenta en la necesidad de reflexionar sobre la esencia y el contenido de las mismas en su vínculo con su entorno, con sentido de contexto (espacio y tiempo), como punto de partida para el desarrollo de capacidades gerenciales de proyección e innovación (Gutiérrez, 2012:5). Su aplicación permite ubicar a la empresa en tiempo y espacio real, con plena conciencia de la responsabilidad social que asume. La reflexión sobre la esencia y contenido de la empresa en su íntima conexión con el entorno va generando una teoría gerencial propia, capaz de sustentar la praxis transformadora, sobre la base de una inserción efectiva de ésta en la sociedad. De esta forma, se concreta en la empresa el precepto lewiniano de que no hay mejor práctica que disponer de una buena teoría: no es posible una transformación empresarial sin una teoría transformadora (Lewin, 1974). Esta noción se vincula con la endogénesis de la sabiduría empresarial (Medina, 2012:14) que “implica el autoconocimiento, el autocontrol, la automotivación y la autoadministración”, donde la reflexión sobre la empresa genera un pensamiento contextualizado en el interior de las empresas que “luego aflora con toda naturalidad al exterior”.

Contextualizar el modelo gerencial consiste en buscar el sentido de la gerencia de la empresa, partiendo de que “buscar el sentido de algo es pretender acotar su orientación propia, su valor intrínseco y su significado vital para la comunidad humana” (Savater, 1997:179). La pregunta por el sentido de algo no equivale tan solo a ¿qué es?, sino, más bien, a ¿qué queremos de él?, y hasta ¿que deberíamos pedirle a él? Dar respuestas coherentes a estas preguntas permite construir una teoría gerencial genuina y necesaria para enfrentar los procesos de transformación empresarial. Así se logra “cumplir con el objetivo de convivir con la naturaleza y con el entorno social con conciencia del saber ser, saber estar, saber tener, saber hacer y saber mandar” (Medina, 2012:21). Para contextualizar el modelo gerencial, la empresa debe visualizarse como un ente societal y no como una individualidad aislada, a la vez de asegurar la perspectiva de que toda construcción teórica, aún cuando se desarrolle a escala empresarial, obliga a mirar las cosas desde las dinámicas sociales para que la ojeada abarque lo esencial de las transformaciones necesarias y apunte señales de avance hacia el futuro.

Por tanto, la implementación de la CMG como instrumento de dirección parte de la reflexión acerca de la contribución externa de la empresa a su entorno, para posteriormente recapacitar acerca de los requerimientos internos que ésta demanda para dar una respuesta efectiva a las exigencias de la sociedad.

Teniendo en cuenta que el propósito esencial de la CMG no es otro que buscar el sentido de la empresa como organización social, la comunicación, debate y enriquecimiento sistemático del mismo contribuye a sensibilizar, motivar y promover la innovación en sus directivos para garantizar la sostenibilidad empresarial. Esta perspectiva se corresponde con la del “design thinking”, orientada al empleo de prototipos empresariales para ir refinando las soluciones potenciales y explorar los problemas de una forma creativa (Matarranz, 2011) y se alinea con el diseño de modelos de negocio, donde el entendimiento de lo que se hace debe ir más allá del cliente y considerar todos los elementos del modelo (Molina et al, 2012).

La sistematización de las experiencias en la aplicación del instrumento gerencial propuesto mediante las intervenciones consultivas desarrolladas permite elaborar síntesis estructurada de los dos momentos de la CMG, considerando sus principales objetivos y técnicas asociadas, que se presentan en la Tabla 2.

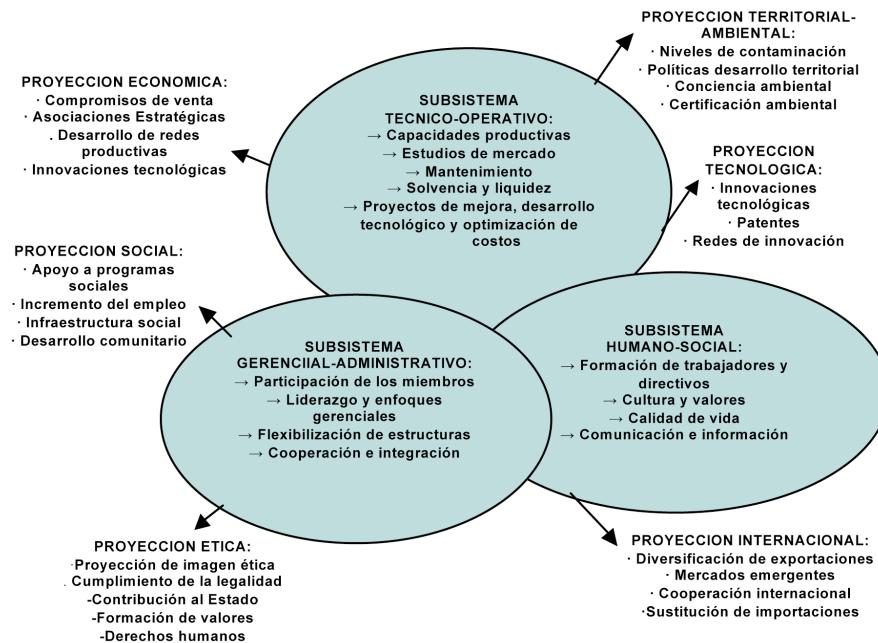
**Tabla 2.** Contenido de los momentos contextualizadores y técnicas asociadas. Fuente:

Momento Contextualizador	Técnicas Asociadas
<p><b>Proyección de la Contribución Externa:</b> Identificar los aportes más significativos de la empresa a la sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de Inicio: presentación de mega tendencias globales; reflexión sobre desafíos; dinámicas de enmarcamiento en la sociedad local.</li> <li>• Técnicas de Inmersión: Tormenta de ideas; Dinámicas grupales para adoptar consensos; consultas a especialistas y expertos.</li> </ul>
<p><b>Análisis de Capacidades Internas:</b> Evaluar posibilidades internas actuales y potenciales para lograr los aportes en términos de capacidades y competencias empresariales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de Inmersión: inventario de capacidades y competencias; tormenta de ideas y dinámicas grupales.</li> <li>• Técnicas de Priorización: Reducción de listados; búsqueda de consensos.</li> </ul>

Elaboración propia

Asimismo, como resultado de la aplicación de la CMG en las empresas intervenidas, en la Gráfica 1 se exponen, de forma resumida y a modo de ejemplo, las principales direcciones de los aportes sociales identificados por las empresas en los diferentes ámbitos considerados, así como los principales requerimientos internos, en términos de capacidades y competencias, para generarlos.

**Gráfica 1.** Resultados de la aplicación de la Contextualización del Modelo Gerencial en empresas.



**Fuente:** Elaboración propia de los autores.

Como se puede apreciar, la elaboración del resumen diagramado de los momentos de la CMG permite a los equipos gerenciales contar con un instrumento gráfico, sencillo y fácil de comunicar a todos los miembros de la organización sobre la responsabilidad social que adquiere la empresa, así como los retos que debe enfrentar en el plano interno para asumirla adecuadamente. Ambos aspectos constituyen la base de la sostenibilidad empresarial en el mediano y largo plazo. Por otra parte, la sistematización de los resultados de la aplicación de la CMG en las empresas posibilita el desarrollo de otras líneas de investigación, en particular las relacionadas con la formación de directivos (Gutiérrez, 2013).

### Validación de la propuesta

Los resultados de la prueba de validez de contenido del instrumento gerencial propuesto aplicada a los 26 expertos de la academia y de las empresas

arrojan valoraciones positivas en ambos grupos, con un promedio general de evaluación de 4.77 puntos en una escala de Lickert (donde 5 representa muy bueno, y 1 muy débil). Ello puede catalogarse como una alta valoración que permite sustentar su validación como instrumento gerencial de aplicabilidad en las empresas. Por grupos de expertos, la valoración fue de 4.72 para el caso de los representantes de la academia, mientras que los expertos del sector empresarial la evaluaron integralmente con 4.81.

Por criterios de evaluación destacan la pertinencia y actualidad de la propuesta, su coherencia y alcance metodológico, con valoraciones promedio de 4.85 y 4.89, respectivamente. Con valoraciones por debajo de la puntuación promedio se encuentra el ítem de factibilidad de aplicación de la propuesta, con 4.52. En sus comentarios y observaciones, los expertos de la academia consideran que la factibilidad de aplicación del instrumento puede estar afectada por el grado de preparación de los empresarios para implementarlo, así como el nivel de preparación de los consultores internos y externos para asumirlo. Por su parte, los expertos del sector empresarial consideran que la factibilidad de la propuesta puede verse afectada por la falta de conciencia de los empresarios respecto a la responsabilidad social a que se deben comprometer sus empresas. De esta forma, se asume como validada por los expertos seleccionados la propuesta presentada, lo que le otorga un valor científico adicional, atendiendo a la experticia y poder de argumentación de ambos grupos de especialistas consultados.

## Conclusiones

- La transformación paradigmática que está enfrentando la gerencia empresarial contemporánea exige la asunción de nuevas dimensiones que amplían el alcance de los procesos gerenciales en las empresas. Así, las dimensiones Social o Ciudadana, de Efectividad Social, de Participación y de Transformación Social se erigen en nuevos patrones de gestión para lograr un posicionamiento competitivo sostenible basado en una concepción de responsabilidad social en las empresas.
- La Contextualización del Modelo Gerencial como herramienta para el desarrollo de procesos gerenciales permite generar el debate sobre el sentido de ser de la organización, sistematizar una teoría gerencial propia y desarrollar la sabiduría empresarial, sustentada en un enfoque sistémico que explicita su intercambio con el entorno y orientada al fortalecimiento de su responsabilidad social y sostenibilidad como sistema.

- La posibilidad de identificar los retos de la organización en materia de aporte social y de desarrollo de capacidades y competencias organizacionales convierte a la CMG en un punto de partida importante para el desarrollo de diagnósticos organizacionales. Además, la concreción de un modelo de gestión socialmente responsable y sistémicamente sostenible constituye un importante referente para la identificación de brechas en el funcionamiento empresarial.
- Por otra parte, en tanto que teoría gerencial propia y referente para el desempeño responsable y sostenible de la empresa, los resultados de la CMG constituyen un insumo importante para la formulación de las categorías estratégicas que conforman su filosofía de gestión. La formulación argumentada de la misión, la visión, los valores centrales y los factores claves de éxito debe pasar por un momento de reflexión sobre el sentido de ser de la organización, donde exista un consenso respecto a cómo entender la responsabilidad de la empresa en un contexto determinado y factores que garantizan su sostenibilidad como sistema.
- El principal aporte de la CMG como herramienta gerencial consiste en dotar a los procesos estratégicos de “sentido de momento histórico”. A través de la misma se trata de promover análisis en los equipos gerenciales donde predomine el enfoque contextualizado de la gerencia, en lugar de enfoques ahistóricos y descontextualizados que promueven recetas ya experimentadas, algunas de ellas no provenientes siquiera de la praxis nacional, con la consiguiente carga de improvisación, incomprendimiento y falta de apoyo de sus miembros.
- El ejercicio de contextualizar el modelo gerencial de la empresa promueve la necesidad de incorporar las dimensiones de aporte social, efectividad social, participación y transformación organizacional en el desarrollo de las capacidades gerenciales. La conformación de una teoría gerencial propia que propenda a plantearse retos audaces con sentido de responsabilidad social y sostenibilidad sistémica sienta las bases para la proyección estratégica e innovación de los procesos en la empresa, lo que, sin lugar a dudas, constituye el desafío más importante de la gerencia empresarial contemporánea.
- Con independencia de la valoración general positiva que otorgan los expertos consultados acerca del instrumento gerencial presentado, es necesario destacar que su aplicabilidad puede estar limitada por el gra-

do de preparación de los consultores internos o externos que acometen su aplicación, así como por el nivel de concientización que tengan los empresarios respecto a la responsabilidad social que asumen sus empresas. De ahí que una de las líneas potenciales para continuar la presente investigación sea la preparación de empresarios y consultores para comprender los retos de la vinculación estratégica entre la empresa y su entorno.

## Referencias Bibliográficas

- Armijo, M. (2011). “Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público”. CEPAL. Santiago de Chile, septiembre.
- Asociación Española de Contabilidad y Administración (AECA) (1999). “Estrategia empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico”. Principios de Organización y Sistemas. Documento 9. Madrid, España.
- Ballestrini, M. (1998). “Cómo elaborar un proyecto de investigación”. Servicio Editorial Consultores y Asociados. Caracas, Venezuela.
- Camisón, C. (1997). “La competitividad de la PYME industrial española: estrategia y competencias distintivas”. Editorial Civitas, Madrid, España.
- Fals Borda, O. (1989). “La situación actual y las perspectivas de la Investigación Acción Participativa”. CAAL. Santiago de Chile, agosto, pp. 13-23.
- Friedman, J. y Weaver, C. (1991). “Territorio y función”. Editorial IEAL, Madrid, España.
- Gutiérrez, O.W. (2013). “Retos de la formación de directivos empresariales en Cuba desde la perspectiva de la Contextualización de los Modelos Gerenciales”. En: Colectivo de Autores. “Economía Cubana, ensayos para una reestructuración necesaria”. Editora IDICT, La Habana, Cuba, pp. 221-243.
- Gutiérrez, O.W. (2012). “Los retos del intercambio eficaz empresa-entorno y la contextualización de los modelos gerenciales”. Revista Investigación Multidisciplinaria. Edición Invierno. Tecnológico de Monterrey. Campus Chihuahua, noviembre 2012, pp. 1-14.
- Gutiérrez, O.W. (2009). “La Contextualización del Modelo Gerencial: Instrumento para la planeación estratégica en las empresas”. Revista Strategos. Vol. 1 No. 2. Ciudad Guayana, Venezuela.
- Gutiérrez, O.W. (2007). “La consultoría gerencial y el consultor”. Centro de

- Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana, septiembre.
- Gutiérrez, O.W. (2003). “Cambio organizacional y formación de equipos gerenciales”. Revista Miradas, Año 1, No.2. Ciudad Guayana, Venezuela, pp. 3-27.
- Gutiérrez, O.W. (2001). “La empresa: objeto del Perfeccionamiento Empresarial”. En: Colectivo de Autores. Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una contribución al Perfeccionamiento Empresarial. Editorial Félix Varela. La Habana, Cuba, pp. 5-33.
- Hermel, P. (2000). “La gestión participativa”. Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.
- Kim, W. Chan y Maugbongne, R. (2005). “Blue Ocean Strategy: How to create Uncontested Market Space and make competition irrelevant”. Harvard Business School Press. Cambridge, Mass. Estados Unidos.
- Kliksberg, B. (2001). “El capital social. Dimensión olvidada del desarrollo”. Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.
- Lewin, K. (1974). “Teoría de campo en las ciencias sociales”. Fondo de Cultura Económica. México D.F.
- Lubalo, C.F. (2007). “El enfoque participativo-estratégico en la gestión de la formación en las empresas modernas”. UCLV. Santa Clara, Cuba. En: <http://www.eumed.net/ce/>
- Más, M.J. (2007). “Desarrollo endógeno, cooperación y competencia”. Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.
- Matarranz, A. (2011). “Ideas y actualidad sobre marketing, tecnología e innovación: Los modelos de negocio se mueven”. En: <http://www.conversisconsulting.com>
- Medina, M. (2012). Sabiduría Empresarial para el Tercer Milenio. Editorial Diana, México, D.F.
- Medina, M., García, D., y Ballina, F. (coord.) (2011). “Análisis Estratégico para el desarrollo de la Micro, Pequena y Mediana Empresa. Estado de Coahuila, México”. Editorial Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V. México, D.F.
- Molina, V.M., Medina, M. y Armenteros, M.C. (2012). “Innovando el negocio: Una propuesta mediante el Laboratorio Empresarial de Apoyo a las PYME”.

Universidad Autónoma de Coahuila. Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Torreón, México.

Morin, E. (1981). “El método: La naturaleza de la naturaleza”. Editorial Cátedra, Madrid, España.

Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2005). “Un enfoque estratégico para la administración de las organizaciones empleadoras”. OIT. Ginebra, Suiza.

Prahalad, C.K. (1997). “Estrategias para el crecimiento”. En: Repensando el futuro. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia.

Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). “The core competence of the corporation”. Harvard Business Review, mayo-junio.

Reason, P. Bradbury, H. (2008). “Handbook of Action Research Participative. Inquiry and Practice. Sage Publications. Londres.

Rivero, J. (2007). “Epistemología de la Investigación-Acción”. UBV. Coordinación de Posgrado. Caracas, Venezuela.

Ruiz, X. (2012). “Guía para el Análisis PEST”. Universidad Nacional de Colombia. Direccionamiento Institucional. Bogotá, Colombia, julio.

Santucci, L., Oele, J., Kharmbud, R., Barth, B. y Spencer, R. (2011). “Strategic Planning Tools for eco-efficient and socially inclusive infrastructure”. United Nations ESCAP. En: <http://www.unescap.org/esd/environment/infra/daproject-bangkok/documents/Strategic-Planning-Toolkit.pdf>

Savater, F. (1997). “El valor de educar”. Editorial Ariel. Bogotá, Colombia.

Senge, P.M. (1990). “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization”. Doubleday. New York.

Thompson, A.A. y Stirckland, A.J. (1993). “Strategic management, concepts and cases”. Quinta Edición. Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.



## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES. LOS ESTADOS UNIDOS DE EUROPA**

**BARQUERO CABRERO, J.D**  
*Secretario General de la Real Academia de Doctores*

[Jd.barquero@esep.com](mailto:Jd.barquero@esep.com)

### **Resumen**

El proceso de integración Europea es el acontecimiento político, económico y social más importante de todo el siglo XX.

La crisis de los últimos años ha cuestionado la competencia de nuestros estados para enfrentarse a la globalización, pero al mismo tiempo la calidad de nuestra democracia<sup>1</sup> y el bloqueo competencial de la Unión Europea para enfrentarse no sólo a la crisis financiera sino a todos los retos que lleva consigo la globalización. La falta de solidaridad entre los Estados miembros y también ha dejado al descubierto innumerables puntos débiles en torno al euro en los países de la eurozona y por haber enfrentado a los países nórdicos con los países del Sur.

La realidad es contraria al espíritu de los tratados y que está exigiendo una unión entre los ciudadanos. Por eso, también se proponen algunas modificaciones con miras a hacer de la Unión Europea una unión de ciudadanos formados e informados, libres y responsables. Los Estados Unidos de Europa serían la culminación de este proceso de unificación, en el que debería participar libremente al menos los actuales Estados de la Eurozona.

Esta situación en la que se encuentra Europa y la urgencia de buscar una solución es lo que justifica el presente trabajo de investigación.

**PALABRAS CLAVE:** Europa, Estados, Unión.

□ □ □

---

1. José Antonio Estévez Araujo, *Crisis de la democracia en Europa*, Universidad de Barcelona, Oxímoros. Revista Internacional de Ética y Política, número 3, pág.8-22, otoño 2013, issn 2014-7708. pp. 8-22.

## Abstract

The European integration process is the most important political, economic and social event of the twentieth century.

The crisis of current years has questioned the competence of our States –nation that has to face globalization but also the quality of our democracy and the competition lock of the European Union to face not only the financial crisis but all the challenges that globalization brings within. The lack of solidarity between Member States has revealed many weaknesses around the euro in the euro-zone countries and also has created a clash between the Nordic countries and the South countries.

The reality contradict the spirit of the treaties and it is demanding a union among the European citizens. Therefore, some changes are also proposed in order to make the European Union a union of trained and informed, free and responsible citizens. The United States of Europe would be the culmination of this unification process, in which at least the current Eurozone states should be free to participate.

This is the situation that Europe is involved nowadays and the urgency of finding out a solution is what justifies this research work.

KEY WORDS: Europe, Union, states

□ □ □

## Introducción

### Estado de la cuestión y justificación.

El proceso de integración Europea es el acontecimiento político, económico y social más importante de todo el siglo XX. Pero estamos en el siglo XXI. En sus primeras décadas este proceso dio unos pasos de gigante, que contrastan con la lentitud y la atonía que se perciben en todo lo que va de nuestro siglo.

El terremoto de las últimas elecciones al Parlamento Europeo en Junio de este el 2014, con el enorme crecimiento de los partidos xenófobos y de los partidos euroescépticos<sup>2</sup> y el número considerable de ciudadanos europeos que no se encuentran representados en el Parlamento Europeo, al no haber superado los partidos a los que han votado el listón de entrada, junto con la alta abstención, ha confirmado la tendencia constante del alejamiento del ciudadano europeo respecto a las instituciones europeas.

---

2. ABC News, (2014). European Parliament election: Eurosceptic parties claim victory in UK, France: <http://www.abc.net.au/news/2014-05-26/european-election-ukip-national-front/5476776> (Consultado el 24 de diciembre de 2014).

La ilusión que reinaba en España en los primeros años de su pertenencia a la Unión, se ha convertido en pesimismo y desconfianza. De la Europa como solución, que decía Ortega, hemos pasado a la Europa como problema, y España se ha convertido en uno de los países más euroescépticos. Resulta extraño que Europa, que fue siempre para los españoles sinónimo de democracia, que fue nuestra guía y nuestro camino, pueda ser puesta en entredicho por falta de democracia.

El Tratado de la Unión Europea (TUE) nos dice: “El presente Tratado constituye una nueva etapa en el proceso creador de una unión cada vez más estrecha entre los pueblos de Europa<sup>3</sup> ...”. Y, a mitad del camino, a unos se les ocurre decir “ya hemos llegado y de aquí no pasamos”, mientras que otros decimos “tenemos que seguir adelante, pero vamos pero el mal camino” y, para otros Europa no sólo va por el mal camino sino que tiene que desandar lo andado.

La realidad actual nos está mostrando que este proceso hacia una unidad cada vez más estrecha de los ciudadano de Europa se está ralentizando o, incluso paralizando, cuando no dando marcha atrás.

Los cimientos de esta “*Pax: Europea*” que pusieron los padres fundadores de la UE, estaban pensados para un edificio mucho menos elevado. Las sucesivas ampliaciones están poniendo en peligro la construcción europea, pues nos hemos olvidado de reforzar los cimientos democráticos. Se ha puesto mucho más interés en crear un gran mercado que en logar una gran Unión. Las mercancías han primado sobre las personas. Las personas, los ciudadanos, son los grandes ausentes en este proceso.

Por otro lado, la globalización le ha enfrentado a Europa a un reto en el que no habían pensados los fundadores de la Unión europea: de Gásperi, Adenauer, Jean Monnet, Schuman... La guerra de las armas quedó superada con la reconciliación definitiva de Francia y Alemania, pero la guerra comercial y laboral que se está librando a nivel global, debido también en parte a la globalización, puede acabar con el ala social del edificio de la Unión. Y si se nos cae el ala social, que era y es lo más característico y lo más básico del edificio de la Unión, se nos puede hundir para siempre la Unión.

La crisis de los últimos años ha cuestionado la competencia de nuestros Estados –nación para enfrentarse a la globalización, pero al mismo tiempo la

---

3. *Tratado de la Unión Europea*, art. 1 (de aquí en adelante TUE), versión consolidada, Diario Oficial C, p.20, de 30 de marzo 2010.

calidad de nuestra democracia<sup>4</sup> y el bloqueo competencial de la Unión Europea para enfrentarse no sólo a la crisis financiera sino a todos los retos que lleva consigo la globalización.

La crisis del euro ha dejado muchas heridas abiertas por falta de solidaridad entre los Estados miembros y también ha dejado al descubierto innumerables puntos débiles en torno al euro en los países de la eurozona y por haber enfrentado a los países nórdicos con los países del Sur.

La crisis del euro no se ha superado o en, los aspectos que se ha superado, se ha cerrado en falso, podríamos decir con el Grupo Glienicker<sup>5</sup>. No hay motivo alguno para dormirse en los laureles, se ha de trabajar aún más si cabe para que esta Unión Europea sea real.

Al contrario, el quietismo que, según este grupo, embarga a muchos sectores de la sociedad alemana (también podríamos aplicarlo a la sociedad española) respecto a la crisis del euro no sólo no tiene justificación alguna, sino que es peligroso. Ninguno de los factores de que se compone la crisis del euro ha sido solucionado en lo más mínimo, -ni las deudas de los bancos ni las deudas estatales, ni la crisis de la competitividad. El problema de las deudas de Estados se agranda cada vez más. Los bancos sobresaturados con créditos basura están paralizando la economía privada. En los países que están sufriendo esta crisis, toda una generación se ve privada de oportunidades. El espectro político de los países en crisis se radicaliza. Y desciende vertiginosamente la disposición a encontrar soluciones conjuntas en la eurozona.

En este trabajo de investigación no se trata de aferrarse a un nombre. El hecho de que se hable de unos Estados Unidos, no quiere decir que queden excluidos otros términos, como por ejemplo Federación Europea, Estado Federal, Unión supranacional. El nombre es algo accidental. Lo importante es que lleguemos a unos procesos democráticos de concienciación europea y de participación de los ciudadanos, como paso previo a unas instituciones europeas auténticamente democráticas .Los términos de Unión Europea son muy abstractos y, además actualmente tienen unas connotaciones negativas, además

---

4. José Antonio Estévez Araujo, *Crisis de la democracia en Europa*, Universidad de Barcelona, Oxímoros Revista Internacional de Ética y Política, número 3, pág.8-22, otoño 2013, issn 2014-7708. pp. 8-22.

5. Artículo aparecido el 17 de octubre del 2013 en el diario alemán “Die Zeit” sobre el Grupo Glienicker, constituido por once economistas, polítólogos y juristas alemanes, que nos presenta interesantísimas propuestas para una Europa mucho más integrada. <http://www.glienickergruppe.eu/>. El nombre se debe al barrio de Berlín donde se reunieron estas personas (Consultado el 11 de noviembre de 2014).

de que se viene utilizando abusivamente desde hace varios años, pues estamos realmente muy alejados de una verdadera unión.

El nombre de Estado federal en sí puede llevar a error, pues no se trata de una federación de Estados-nación, algo que ya se da en la actual UE, gracias al Consejo de Ministros, sino en una federación de ciudadanos libres y formados, en el que sean estos los que jueguen el papel fundamental.

El título de este trabajo de investigación obliga a hacer una referencia, al menos de una forma rápida, a los Estados Unidos de América. Encontraremos muchas semejanzas, pero también enormes diferencias.

Abogar por unos Estados Unidos de Europa de tipo federal es abogar necesariamente por una mayor transparencia, una mayor participación ciudadana en la toma de decisiones, una mayor y mejor democracia<sup>6</sup>.

## Objeto de la investigación

Ante esta situación, es imprescindible estudiar las causas profundas de esta parálisis o de esta deriva, porque es necesario reconducir a Europa al buen camino. Es mucho lo que está en juego si este edificio de la Unión Europea lo dejamos sin acabar. El tren de la historia no se detiene y, si la Unión se para o no sigue a la debida velocidad, quedará descolgada para siempre. No se trata simplemente de unas causas circunstanciales relacionadas con la crisis económica actual, pues esta tendencia negativa de negar el acceso del ciudadano europeo a cualquier toma de decisión hace ya varia décadas que se inició. Sería también muy superficial echar toda la culpa a la crisis actual, aunque ésta lo haya agravado. Y lo sería también atribuírsela exclusivamente a las instituciones de la Unión.

Esta situación en que se encuentra Europa y la urgencia de buscar una solución es lo que justifica el presente trabajo de investigación.

Si los tratados de la UE son en cierto sentido la constitución de la UE<sup>7</sup>,

---

6. Joachim Fritz-Vannahme, *Für die Vereinigten Staaten von Europa*, Bertelsmann Stiftung, spotlight Europe, marzo 2012.

7. El Tribunal de Justicia de la UE, anteriormente, Tribunal de Justicia de las Comunidades Europeas calificó de Constitución en varias sentencias a los Tratados constitutivos de las Comunidades Europeas. Así en el asunto Los Verdes contra el Parlamento Europeo, sentencia del 23.04.1986, Rec. 1986, pág. 1339-1373. (Se ha consultado en la recopilación de 1986)

tanto los ciudadanos europeos como los gobiernos de los Estados miembros estamos obligados a respetarlos, y los tratados nos obligan a seguir adelante. Por eso, debemos preguntarnos y dar respuestas en primer lugar a qué se debe este parón o esta marcha atrás en el proceso unificador de la Unión Europea. Este es el objetivo de este trabajo singular que aúna ámbitos diferentes en beneficio del bien común, objetivo que debe tener en cuenta cualquier trabajo científico.

Nuestra investigación es fruto de la preocupación creciente por el fenómeno de la Unión Europea, sus causas, sus consecuencias –a corto, medio y largo plazo– en ámbitos tan diversos como el social, el económico, el educativo, el político, el mediático... Cualquiera aportación a este problema, cualquier contribución que ayude a resolverlo –aunque sea en una pequeña parte– vale la pena el esfuerzo, esfuerzo de no menos de cuatro años hasta que ha visto la luz en forma de trabajo. Una de las limitaciones, que se desprende de nuestra anterior afirmación, son los cambios vertiginosos que se producen en las distintas facetas del fenómeno europeo y, por tanto, la imposibilidad de dar respuesta acabada al mismo, aunque sea en una de sus facetas.

## **Método seguido**

«La realidad social es compleja, multivariada y difícil de comprender, presentándose ante los ojos del investigador o del estudiioso como múltiples realidades. Su análisis no puede, por tanto, ser sencillo ni realizarse solamente mediante una sola metodología o perspectiva científica» (García Ferrando et al., 1992:15)<sup>8</sup>.

No existe un método científico único, universalmente reconocido. Existen características que componen el método científico y que se han de procurar seguir con rigor –de ahí la denominación “rigor científico”: objetivos claros, diseño operativo, validez y fiabilidad en la recogida de datos, un análisis riguroso de los mismos y unas conclusiones ajustadas.

¿Qué nos inclinará a utilizar un método / metodología u otro? En primer lugar, el paradigma científico en el que nos enmarquemos. Paradigma entendido como la escuela científica, el marco conceptual, las “gafas” a través de las

---

8. García, Ferrando, M. et al. El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación. Alianza, Madrid, 1992.

cuales vemos la realidad, elegimos unos problemas sociales como prioritarios, nos adherimos a unas teorías y rechazamos otras. Si tomamos como base la división paradigmática elemental de: positivista o inductivo, interpretativo y crítico, nos enmarcamos en el paradigma interpretativo por cuanto queremos “comprender” la realidad y en el crítico, por cuanto queremos “cambiar” la realidad. Aunque nos inclinemos por paradigmas cualitativos, eso no significa que hayamos renunciado a análisis cuantitativos; no son incompatibles. Lo más importante es la actitud del investigador y la nuestra ha sido de comprensión y cambio, no de segmentación de la realidad ni de generalización de las conclusiones de la investigación. Este doble marco paradigmático hace intuir un cierto eclecticismo por lo que se refiere a la metodología.

Se han seguido dos métodos:

1º Método hermenéutico, examinando los tratados de la UE y el Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). Ambos métodos son arriesgados.

2º Método empírico, que ha consistido en examinar la realidad a través, fundamentalmente, de las encuestas del eurobarómetro, y ver qué es lo que piensan los ciudadanos europeos sobre la Unión Europea.

El primero, el hermenéutico, porque se trata de interpretar unos tratados muy peculiares que no cuadran con el Derecho internacional clásico, ni tampoco con el derecho nacional. He examinado en dichos tratados, aunque no haya sido con la profundidad que hubiera deseado, la toma de decisiones, la división de poderes, el llamado déficit democrático de la Unión, para ver hasta qué punto las causas se encuentran ya en los mismos tratados.

Siguiendo este método, se examinarán artículos del TUE y del TFUE: art. 1 del TUE –proceso de unificación-, art. 5 del TUE –principio de subsidiaridad y reparto de competencias, y arts. 20 a 24 del TFUE, ciudadanía europea., para ver hasta qué punto los Tratados de la Unión Europea demandan ya unos Estados Unidos de Europa.

Y el segundo, el empírico, porque es un camino sinuoso, dado que ciudadano europeo es al mismo tiempo y, ante todo ciudadano de su propio país y en sus respuestas, en las que se mezclan sentimientos nacionales consentimientos europeos, vemos el qué pero no el porqué.

La metodología que ha utilizado la Comisión Europea en los sondeos de los eurobarómetros, según ella misma dice, es la de Eurobarómetro estándar de la Dirección general de Comunicación (Unidad «Estrategia, acciones de comunicación corporativa y Eurobarómetro») con una nota técnica sobre la manera de realizar las entrevistas por los institutos de la red de “TNS opinión & social” y nos permite evaluar la precisión de los resultados del sondeo en función de la amplitud de la muestra con relación a la magnitud de la población estudiada.

El grado de fiabilidad de estas investigaciones o consultas realizadas por la Comisión Europea es bastante grande, dada la amplitud de la muestra consultada con relación a la población.

Dadas las características de la Unión Europea, que nace como un organismo internacional, por voluntad y decisión de los Estados miembros, y se convierte en un organismo supranacional, cuyas decisiones están por encima de las cesiones nacionales y al mismo tiempo son tomadas, por un lado, por el Consejo, que es un organismo formado por los ministros de los Estados miembros, y, por otro, por el Parlamento Europeo, cuyos miembros no siempre o casi nunca gozan de independencia frente a los partidos nacionales, las causas de la parálisis actual del proceso de unificación europea no son siempre puramente europeas y nunca fáciles de delimitar.

En este trabajo se llega a la conclusión de que son varias las causas de la parálisis que padece actualmente la Unión Europea en su proceso de integración. Unas son externas, como la crisis económica y financiera actual, o el fenómeno de la globalización, y otras internas. Entre estas últimas, unas tienen sus fundamento en los tratados, como el estatuto del ciudadano europeo, la distribución de competencias entre Estados miembros la Unión o el déficit democrático de la Unión, y otras se deben a la mala calidad democrática tanto de las instituciones de la UE como de los partidos europeos. Todas estas causas tienen un denominador común: el papel nulo o secundario que está jugando el ciudadano europeo en todo el proceso de unificación europea. La desconexión total del ciudadano europeo.

Si por la vía hermenéutica se llega a la conclusión de que los tratados de la UE imponen la obligación de llegar a unos Estados Unidos, por la vía empírica se ve la necesidad de llegar urgentemente a la creación de los mismos. En relación estrecha con todo esto se examinará la posición del ciudadano europeo en el proceso de unificación, el procedimiento electoral uniforme, la partitocracia, la Unión Europea o el mercado europeo y la globalización.

## Resultados

*“Un día, sobre el modelo de los Estados Unidos de América, llegarán a existir los Estados Unidos de Europa”*

([Marqués de La Fayette](#))

### Urgencia de unos Estados Unidos de Europa

Estamos ante una alternativa: los Estados nacionales de los países miembros de la Unión Europea son incapaces de enfrentarse a los grandes retos de la globalización, es decir son incompetentes para revolver los grandes problemas a que estamos enfrentados y, si son incapaces de realizar el cometido que les han encargado los ciudadanos, son jurídicamente incompetentes. Pero, por otro lado, siguen aferrados a sus incompetencias, poniendo trabas a la cesión de sus tareas a instancias superiores, en este caso la UE, y están impidiendo que los ciudadanos elijan a otros apoderados. Todas las crisis que está viviendo la UE en estos últimos años nos están demostrando que algo muy grave está fallando en el modelo de construcción europea. No sólo se trata de una crisis financiera de una crisis de deuda pública. La pobreza ha aumentado en varios puntos dentro de la Unión Europea y el estado social europeo se está viviendo abajo.

Y cuanto más se eleve el edificio de la UE tanto mayor será el peligro de que se nos derrumbe, si no se refuerzan los cimientos democráticos. Y ese es el gran fallo.

La UE ha dado un paso de gigante en el intercambio de mercancías pero sólo unos pasitos en el intercambio de ciudadanos. Incluso el mismo intercambio de ciudadanos, tal y como se está produciendo, está dando lugar en muchos casos a un enfrentamiento entre los nacionales del propio país y los ciudadanos de los otros Estados miembros, pues los primeros ven en los segundos una competencia que hace descender el nivel de sus sueldos debido a unas leyes -las de la oferta y la demanda- que no deberían sobreponer ciertos límites, cuando se aplican a las personas. La libre circulación de trabajadores, otra de libertades fundamentales de la UE (art. 21 del TFUE), se ve actualmente amenazada en el Reino Unido y en otros países.

Aunque son enormes los logros alcanzados por la Unión Europea en las seis décadas de su existencia, las nuevas generaciones no tienen conciencia de estos logros. Ellas no han vivido la etapa de la segunda guerra mundial ni de

la posguerra y ven como la cosa más natural del mundo la paz y el bienestar social, y se rebelan contra la situación actual. Puede ser que la paz no esté en peligro, pero sí lo está el bienestar social.

La dimensión europea está desfasada por la dimensión mundial. Estamos llegando ya tarde a la Europa Federal o a los Estados Unidos de Europa. Los problemas y las soluciones se mueven ya a una escala mundial. Habermas está hablando ya de una democracia transnacional, cosmopolita, y de una república mundial.<sup>9</sup>

El motivo fundamental para la integración supranacional y la urgencia de unos Estados Unidos de Europa es otro muy diferente al que normalmente se aduce: no es sólo el bienestar social económico o social, ni siquiera la paz, pues la juventud y los que no han conocido la guerra consideran que esto ya está logrado. Se trata del enorme déficit democrático de cualquier sistema de Estados independientes. Pues todos los Estados nacionales son democráticos sólo internamente, de puertas adentro: reconocen a sus ciudadanos los mismos derechos de participación tienen, por tanto, legitimación para resolver los problemas sociales que afectan al conjunto de sus ciudadanos.

Pero las interdependencias sociales no se paran en las fronteras de los Estados: Los ciudadanos de los diferentes países hacen negocios entre sí, se hace la competencia, ensucian el aire y las aguas de los otros, se casan entre sí y quieren aprender de los otros en las escuelas y en las universidades. Por esto se necesarias unas disposiciones políticas transnacionales que los Estados soberanos del pasado desarrollaron a través del Derecho de gentes y de la diplomacia. Esta solución fue suficiente mientras las sociedades de los diferentes Estados se mantuvieron cerradas unas a otras: Las cuestiones políticas importantes se solucionaron de forma democrática dentro del marco nacional. Los pocos problemas que sobrepasaban este marco y exigían una solución internacional se sometían a una élite funcionarial de los ministerios de asuntos exteriores. Pero actualmente esto no es suficiente. Basta con mirar a los miles de personas que diariamente tratan de llegar a Europa, para convencerse de que es necesaria una integración supranacional de los Estados y de los ciudadanos europeos, si queremos hacer frente a todos los problemas que lleva consigo la globalización.

---

9. Jurgen Habermas, *La Constitución de Europa*, obra citada.

## **Los Estados Unidos de Europa, una cuestión de supervivencia**

A lo largo de este estudio estoy tratando de demostrar la necesidad de constituir unos auténticos Estados Unidos de Europea, que adoptarían la forma de una unión federal. Son muchas y muy variadas las razones que avalan esta necesidad: económicas, laborales, psicológicas, motivos de paz y de convivencia. En este capítulo voy a tratar de demostrar la urgencia de avanzar hacia unos Estados Unidos Europeos, porque se trata de una cuestión de supervivencia.

La crisis casi permanente que está viviendo la UE durante los últimos años nos están mostrando la incapacidad de la UE para salir a flote y afrontar todos los retos que tiene delante: procurar trabajo digno a los millones de jóvenes parados, mantener su estado social y, al mismo tiempo, estar en condiciones de competir con los bajos costes laborales de los países emergentes, hacer frente al problema de la emigración e integrar a los emigrantes en una convivencia pacífica. Ni la paz está garantizada, ni un puesto de trabajo digno está asegurado.

Los Estados Unidos de Europa no es una meta en sí misma, sino un medio, para lograr unos objetivos democráticos que los Estados miembros no son capaces de alcanzar por sí mismos.

## **Los Estados Unidos de Europa no son una utopía.**

No se trata de una utopía, porque un gran número de ciudadanos lo está pidiendo, pero lamentablemente está lejos aún de ser realidad. En todo el proceso hacia la Unión Europea no se ha seguido nunca el camino que democráticamente se hubiera debido seguir. La Unión Europea, lo mismo que la introducción del Euro, ha sido una obra de políticos e intelectuales, pero de la que ha estado excluido el ciudadano. Éste solamente se ha podido expresar en forma de “todo o nada”, es decir a través del referéndum. El ciudadano ha estado expresamente excluido en su educación de todas las grandes ideas y valores que nos unen con los ciudadanos de otros países europeos y también con todos los ciudadanos del mundo.

En septiembre 2012 el diario francés *Le Figaro* publicó un sondeo de opinión sobre los Estados Unidos de Europa. De 23.715 votantes el 64,02 % se manifestó a favor de los Estados Unidos de Europa<sup>10</sup>. Pier Luigi Bersani, líder

---

10. <http://www.lefigaro.fr/international/2012/09/12/01003-20120912QCMWWW00525-souhaitez-vous-les-etats-unis-d-europe.php>. (Consultado el 2 de febrero del 2015).

de la formación del Partido democrático (PD, centro izquierda) con motivo de las elecciones italianas defienden unos estados unidos de Europa<sup>11</sup>. Entre los países preguntados, diez se pronuncian por una evolución en este sentido: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Italia, Luxemburgo, los Países Bajos, Polonia, Portugal y España se muestran partidarios de los Estados Unidos de Europa<sup>12</sup>. En este sentido, Guy Verhofstadt<sup>13</sup>, quien en 2006 publicó su libro *De Vereinigte Staaten van Europa, Manifest voor een nieuw Europa* y en mayo de 2012 afirmaba que los jefes de gobierno de los Estados europeos se verían obligados a crear un estado federal europeo, o el euro desaparecería.<sup>14</sup>

### **Unos Estados Unidos de Europa no sólo por razones económicas.**

Por otro lado, basar la necesidad de los Estados Unidos de Europa exclusivamente o fundamentalmente en unas razones de tipo económico o de conveniencia significa estar expuestos a cualquier ataque que pueda surgir en época de crisis, como ha sucedido con el euro, y como está sucediendo actualmente en los países afectados por el paro. Tampoco sería suficiente en algunas ocasiones para enfrentarse a los defensores de la “identidad nacional y de la “soberanía nacional”.<sup>15</sup> Conviene recordar al respecto que soberanos son los ciudadanos, no los Estados, como dicen entre otras las constituciones española y alemana<sup>16</sup> pues incluso en las más altas instancias se llegan a veces a confundir estos conceptos<sup>17</sup>.

### **Unos Estados Unidos de Europa fundados en una educación en valores**

La creación de unos Estados Unidos de Europa, si no va precedida y acompañada de una formación previa del ciudadano, puede ser origen de serios problemas. Esta formación previa no consiste tanto en una preparación expresa

11. [http://www.liberation.fr/monde/2013/02/05/le-favori-des-elections-italiennes-plaide-pour-les-etats-unis-d-europe\\_879493](http://www.liberation.fr/monde/2013/02/05/le-favori-des-elections-italiennes-plaide-pour-les-etats-unis-d-europe_879493)(Consultado el 2 de febrero 2015).

12. <http://www.presseeurop.eu/fr/content/news-brief/2211251-dix-pays-pour-des-etats-unis-d-europe>

13. Guy Verhofstadt, Los Estados Unidos de Europa, Universidad de Santiago de Compostela, 2006.

14. <http://www.youtube.com/watch?v=k2aiwdnqRAw>

15 María Dolores Elizalde, Tormenta en el canal. El continente aislado, artículo ya citado.

16. Art. 1 de la Constitución española, y art. 20 de la Constitución alemana.

17 Basándose en el principio de soberanía, el Tribunal constitucional alemán dictó el pasado 14 de enero de 2014 una resolución provisional sobre la decisión del Banco Central Europeo (BCE) de 6 de septiembre de 2012, en la que había el mecanismo de compras de Deuda Pública. A tenor de dicha resolución seis de sus ocho jueces tienden a pensar que el BCE no respetó el Tratado de la Unión Europea.

para inclinarse por una Unión Europea, que algunos podrían considerar una manipulación de la mente del niño, sino en liberarlo de todos los tópicos nacionales y patrióticos y ofrecerle unos valores humanistas universales que le ayuden a superar las barreras que supone el término de “extranjero”, educándolo en unos valores comunes y universales. Educación en valores, aquí está quizás parte de la solución.

### **Unos Estados Unidos fundados en una auténtica democracia.**

Antes de llegar a unos Estados Unidos de Europa, es necesario crear una auténtica democracia. El ciudadano difícilmente aceptará jugar un papel secundario en una decisión tan importante. En primer lugar, el Parlamento europeo debe ser un auténtico parlamento europeo, no una sucursal de los parlamentos nacionales, que actualmente parece defender no tanto los intereses de los europeos sino los intereses nacionales y, dentro de estos, los intereses de sus votantes nacionales. Dentro de la Unión Europea, el Consejo de Ministros, no puede asumir la representación de los ciudadanos, pues los ministros no han sido elegidos, ni siquiera indirectamente, para legislar en nombre del ciudadano europeo soberano.

Unos Estados Unidos de Europa sin este soporte democrático puede ser más bien un problema que una solución.

### **Semejanza con los Estados Unidos de América**

Aunque al proceso de unificación de Europa tiene muchas semejanzas con el de los Estados Unidos de América, sin embargo son muchas más las diferencias que las similitudes. Es verdad que en ambos casos la guerra o el temor a la guerra juega un papel importante, es verdad que en ambos casos se trata de proceso lento en el que los diversos Estados han ido cediendo competencias a la federación, es verdad que en un principio y durante cierto tiempo los Estados han tenido el derecho de voto, es verdad también que en ambos casos se ha dado un proceso de crecimiento geográfico. Estados Unidos se fueron extendiendo de un océano al otro, y la Unión Europea se ha ido extendiendo desde el Mar de Norte al Mediterráneo y desde el Atlántico a los Urales, y es verdad que en ambos casos el proceso se inició sin disponer de una constitución, pero aunque al hablar de los Estados Unidos de Europa podamos estar pensando en una reproducción de los Estados Unidos de América, sin embargo ni el origen, ni el proceso, ni el momento histórico, ni las dificultades son de la misma naturaleza.

## **Diferencias entre ambos procesos**

Como característica fundamental que diferencia a ambos procesos, yo indicaría la implicación que el ciudadano tuvo desde el primer momento en el proceso americano, a través de la guerra primero de la independencia y después la guerra entre federalistas y antifederalistas, y la ausencia total del ciudadano en el proceso europeo. Pasaron 21 años desde la creación de la Comunidad económica europea y 38 años desde la creación de la Comunidad del Carbón y del Acero hasta que el ciudadano puede elegir por primera vez a sus representantes en el Parlamento Europeo.

## **Ciudadanía americana y ciudadanía europea**

El ciudadano americano es ciudadano de pleno derecho desde el primer momento y únicamente ciudadano americano, mientras que en la Unión Europea no se habla de la ciudadanía europea hasta el Tratado de Maastricht (año 1992). Se trata, además, de una ciudadanía de segunda clase, pues está dependiendo de la ciudadanía nacional de cada persona, que es la que determina el nacimiento y la extinción de la ciudadanía Europea.

Los ciudadanos americanos, previamente a la unificación, tenían muchos elementos en común: una oposición a la nación colonizadora, una lengua. Los ciudadanos europeos no tenían una lengua común y su respectiva historia había sido una historia de guerras y de enemistad. El ciudadano europeo se siente normalmente más alemán, más francés o más español que ciudadano europeo. El ciudadano europeo juega un papel mucho más secundario que el americano en la vida política de su respectiva Unión.

## **Constitución americana constitución europea**

Respecto a la constitución de los Estados Unidos, estos contaron con una constitución a los pocos años de su existencia, mientras que la Unión Europea no tiene aún la suya. Identificar la constitución interna de un Estado con los Tratados comunitarios sería como identificar la Comunidad con un Estado. Y aunque en cierto sentido podemos considerar a los tratados constitutivos como la constitución comunitaria, porque contienen materias propias de una constitución, pues atribuyen competencias a las instituciones de la Unión y

enuncian los principios y los procedimientos que éstas deben respetar<sup>18</sup>, y aunque el Tratado de la Unión Europea supone un avance, en cierto sentido, en cuanto que introduce el estatuto de ciudadanía europea, no puede ser considerado como constitución porque tienen varias partes que escapan al control jurisdiccional del Tribunal de Justicia de la Unión Europea, y un tratado cuya aplicación no está sometida al control jurisdiccional ni puede fundar una «comunidad de Derecho», ni puede, por tanto, ser calificado de constitución. En cierto sentido se puede decir, sin embargo, que Unión Europea ésta en una fase constitutiva permanente, pues se ha fijado como meta la Unión, y el Tratado de la Unión es sólo la primera etapa.

*“El presente Tratado constituye una nueva etapa en el proceso creador de una unión cada vez más estrecha entre los pueblos de Europa, en la cual las decisiones serán tomadas de la forma más abierta y próxima a los ciudadanos que sea posible (art. I TUE).”*

### **Soberanía del pueblo americano y falta de soberanía del pueblo europeo**

Hay otra distinción importante entre en proceso americano y el proceso europeo, que va en la misma línea de los expuesto. En el proceso americano la soberanía reside en el pueblo americano, que la cede al Estado federal, aunque sea a través de los Estados en que se habían constituido las antiguas colonias, mientras que la Unión Europea, aunque no niegue que la soberanía reside en el pueblo, admite expresamente que son los Estados miembros los que ceden parte de su soberanía a las instituciones de la Unión Europea.

1. *La delimitación de las competencias de la Unión se rige por el principio de atribución. El ejercicio de las competencias de la Unión se rige por los principios de subsidiariedad y proporcionalidad.*
2. *En virtud del principio de atribución, la Unión actúa dentro de los límites de las competencias que le atribuyen los Estados miembros en los Tratados para lograr los objetivos que éstos determinan. Toda competencia no atribuida a la Unión en los Tratados corresponde a los Estados miembros<sup>19</sup>. ”*

---

18. J.V. Louis, El ordenamiento jurídico comunitario, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo 1991.

19. Art. del TUE.

Difícilmente se puede pensar que se trate de un olvido expreso. ¿Estamos en este caso ante un organismo de tipo internacional en el que los ciudadanos ceden su soberanía a los gobiernos para que los representen? Si los ciudadanos son realmente ciudadanos de la Unión, ¿no deberían ser los mismos ciudadanos los que atribuyen sus competencias a la Unión y no los Estados?

Tocqueville anotaba que en la Revolución cada una de las Colonias se convirtió en una república independiente, asumiendo la soberanía absoluta, realidad que se refleja en la noción de soberanía popular presente en nueve de las primeras constituciones estales<sup>20</sup>. La de Carolina del Sur afirma que el pueblo “es origen y fin de todos los gobiernos”; la de Virginia dice que “todo poder deriva del pueblo y recae en el mismo”, y de manera similar lo hacen las de Nueva Jersey y Nueva York; la de Georgia prescribe que es en el pueblo “donde se origina todo poder, y por cuyo beneficio se establece todo gobierno”; en la de Carolina del Norte se lee que “todo el poder político pertenece al y deriva del pueblo únicamente”, mientras que la de Maryland reza que “todo gobierno se origina en el pueblo”. De acuerdo al texto constitucional de Pennsylvania, “todo poder en su origen es inherente al, y derivado del pueblo”, y según el de Massachusetts el pueblo es “libre, soberano e independiente”.

#### Guerra y paz

Hay además otra diferencia no menos importante entre ambos procesos. En los Estados Unidos es la guerra la que inicialmente mueve a los diferentes Estados hacia la unión, en primer lugar la guerra contra la metrópoli y después la guerra entre los diferentes Estados, mientras que en Europa, es el deseo de paz el, es el rechazo a una nueva guerra principal motivo.

*“La paz mundial no puede salvaguardarse sin unos esfuerzos creadores equiparables a los peligros que la amenazan. La contribución que una Europa organizada y viva puede aportar a la civilización es indispensable para el mantenimiento de unas relaciones pacíficas. Francia, defensora desde hace más de veinte años de una Europa unida, ha tenido siempre como objetivo esencial servir a la paz. Europa no se construyó y hubo la guerra.*

*(Inicio de la Declaración Schuman, 1950)*

---

20. Tocqueville, La democracia en América, obra citada, p. 92.

## **Proceso en marcha y proceso consumado**

La diferencia en el tiempo conlleva también unas connotaciones diferenciadoras. Mientras en los Estados Unidos estamos ante un proceso consumado, en Europa se trata de un proceso en marcha, un proceso que puede quedar paralizado e incluso sobrepasado por un proceso mucho más amplio, el proceso globalizador. Llevar a buen puerto el proceso de la unificación europea, sería afrontar con posibilidades de éxito el proceso de globalización en que estamos inmersos. No terminar el proceso de unificación europea, sería presagio de fracaso frente a la globalización.

Incluso en el caso de que se llegara a unos Estados Unidos de los países de la Eurozona, a un Euroland, la puerta quedaría abierta para los demás países que actualmente pertenecen a la UE pero que están fuera del euro. El proceso continuaría, por tanto, abierto.

## **Los Estados Unidos como meta intermedia**

Los Estados Unidos de Europa no es una meta en sí misma, sino que es un camino para enfrentarse de forma democrática a los retos de la globalización, cuyo futuro está aún por vislumbrar. Las diferentes naciones y culturas que integran la UE no constituirán unos Estados Unidos comparables a los Estados Unidos de América, sino que será algo diferente, ni tampoco darán lugar a un Estado supranacional.

Pero los Estados Unidos de Europa se harán con la participación del ciudadano o no se harán.

## **La gran UE y la pequeña UE**

Actualmente resulta inimaginable pretender hacer unos Estados Unidos de Europa con todos los países que integran la UE. Con anterioridad a la crisis económica y financiera ya eran varios los países que se habían ido descolgando del proceso de integración y los países que se habían integrado en la UE fundamentalmente por razones económicas, encontraron en la crisis la excusa ideal en la crisis para descolgarse e incluso intentar frenar el proceso de integración. El ejemplo más claro lo tenemos en Gran Bretaña.

Incluso lo políticos más europeístas de Gran Bretaña, como Tony Blair, se expresan con toda claridad al respecto: quieren una Europa fuerte pero no unos Estados Unidos de Europa. Mucho antes de la crisis, Tony Blair se expresaba en estos términos:

*“Nuestra misión consiste, con la ayuda de las nuevas democracias que se van a adherir, en crear una UE responsable, que este en contacto con la gente, transparente y más comprensible y fortalecida en sus naciones y regiones, una UE cuya visión de la paz vaya unida con su visión de prosperidad; Un continente civilizado unido en su lucha contra la crueldad y la violencia; un continente unido en su fe en la justicia social. Un superpotencia, pero no un superestado”<sup>21</sup>.*

A este rechazo a la integración en unos Estados unidos de Europa, se añade, tras la crisis el rechazo a la permanencia misma dentro de la UE. El Tratado Lisboa, en su artículo 50 del TUE, reconoce esta posibilidad de abandonar la UE, que anteriormente no se daba<sup>22</sup>.

Por eso, en estos días en que tiene máxima actualidad la cercanía del referéndum de Gran Bretaña sobre su continuidad dentro de la UE, procede formular las siguientes cuestiones: ¿Qué Unión Europea es posible y con qué países se puede contar para este proyecto de los futuros Estados Unidos de Europa? ¿Son viables unos Estados Unidos de todos los actuales Estados miembros de la eurozona? ¿Debemos esperar a que forman parte de la UE todos los Estados que geográficamente pertenecen a Europa? ¿Tiene sentido aspirar a unos Estados Unidos de Europa, cuando han desaparecido ya prácticamente las fronteras entre todos los Estados y los ciudadanos de todos los países están interconectados mediante los modernos medios de comunicación? Si Gran Bretaña abandonara la Unión Europea, ¿supondría esto un duro golpe a la creación de unos Estados Unidos de Europa?

Como se ha dicho ya también en el punto 2.1.2.4 queda excluida la posibilidad de unos Estados Unidos de Europa de todos los países que actualmente constituyen la UE. Y uno de estos países que no formaría parte de los futuros Estados Unidos de Europa sería Gran Bretaña, pues lo ha expuesto claramen-

---

21. Discurso del Primer Ministro Británico Tony Blair, Varsovia, 6 octubre 2000, The Guardian, 07.10.2000, <http://www.theguardian.com/politics/2000/oct/07/uk.tonyblair> (Consultado el 15 mayo del 2015)

22. Todo Estado miembro podrá decidir, de conformidad con sus normas constitucionales, retirarse de la Unión.

te en diferentes ocasiones. Sin embargo, en la situación actual, la puerta está abierta para la integración en unos Estados Unidos de Europa tanto para Gran Bretaña como para todos aquellos miembros de la UE que actualmente no quieren integrarse. Pero si el resultado del futuro referéndum de Gran Bretaña fuera a favor de la separación de la UE, la situación cambiaría radicalmente, pues la puerta le quedaría cerrada teóricamente para siempre, salvo una nueva negociación. El mismo Camerón lo ha dicho: *"If we left the European Union, it would be a one-way ticket, not a return,"*<sup>23</sup>

Conviene recordar al respecto lo que dijo en su día, en los años veinte del siglo pasado, el fundador del movimiento paneuropeo, sobre Gran Bretaña, palabras que tienen hoy día una extraordinaria actualidad y que se pueden aplicar, en primer lugar evidentemente, a Gran Bretaña, pero también en algunos aspectos a otros Estados de la UE.

Coudenhove-Kalergi escribió:

*"Los partidarios de la gran Europa no pueden ni siquiera imaginarse unos "Estados Unidos de Europa" sin Inglaterra. Quieren que el imperio británico sea uno de los Estados de la Federación europea. Con esta política, Pan Europa ganaría en poder pero perdería en cohesión, pues una Europa a la que pertenezcan Australia, Canadá y Sudáfrica ya no sería Europa, sino un imperio intercontinental. Los miembros mayores y más ricos de esta Unión Europea estarían geográficamente fuera de Europa, que se encontraría envuelta, por causa de ellos, en todos los conflictos internacionales.*

*La Gran Europa se dividiría en dos partes heterogéneas: los países de habla inglesa, que repartidos por todo el mundo, forman parte del imperio británico, por un lado, y el conjunto compacto de los Estados europeos que no son ingleses, por otro. La tensión constante entre estos dos grupos, cuyos intereses son contrapuestos en muchos puntos, paralizaría a la Gran Europa en sus posibilidades de acción política en el plano internacional, hasta que finalmente se produjese la ruptura.*

---

23. BBC News, del 23.01.2013. <http://www.bbc.com/news/uk-politics-21148282> (Consultado el 18 de mayo del 2015).

*Teóricamente podemos concebir la Gran Europa de otra manera: Gran Bretaña e Irlanda se unirían a Pan-Europa, pero no sus colonias ni sus dominios.*

*Esta solución no es realizable en la práctica, pues significaría la disolución del imperio británico. Canadá no tardaría en seguir el ejemplo inglés y entraría en la Unión panamericana. Esto sería el inicio del fin de la unidad británica, porque un país no puede pertenecer al mismo tiempo a dos imperios mundiales. Es necesario decidirse por el uno o por el otro.*

*Esta solución tampoco sería una bendición para Europa. Europa terminaría encontrándose en la misma situación que la Confederación germánica, cuando los reyes de Holanda, e Inglaterra y de Dinamarca eran príncipes alemanes confederados. La Confederación germánica perdió toda su capacidad de acción por culpa de sus miembros, que miraban siempre más por el interés de sus reinos que por el interés de Alemania. Del mismo modo, Inglaterra, como Estado confederado, sacrificaría siempre el interés de Europa a los intereses del imperio británico.*

*La Unión de Inglaterra e Irlanda a Pan-Europa sería posible después de la caída del Imperio británico*

*Pero no es absolutamente cierto que, incluso en este caso, Inglaterra quiera unirse a Pan-Europa, pues, si por un lado está unida geográfica e históricamente a Europa, lazos de lengua, de sangre y de cultura la unen a América del Norte. Sería muy posible que estos últimos lazos resultaran ser más fuertes y que Inglaterra intentara unirse con el otro lado del Océano antes que con el otro lado de la Mancha”*

Cuando Gran Bretaña se adhiere a la Unión Europea en el año 1973, ya ha perdido sus colonias. Previamente al ingreso, Gran Bretaña tuvo que presentar dos veces su solicitud de ingreso. A su primera solicitud de ingreso (1961) se opuso rotundamente el General De Gaulle, que temía la competencia de Gran Bretaña y que la adhesión de ésta dificultara el proceso de integración hacia la plena integración económica.<sup>24</sup>

---

24. Jesús Manuel Urbez García .La Comunidad Europea, Antecedentes históricos, realidad actual y perspectivas de futuro, Revista Acciones e Investigaciones sociales, nº 3, pág 184, 1994.

Esta dicotomía entre el sentimiento y la razón, entre los motivos económicos y los sentimentales, ha sido la predominante a todo lo largo de la historia de Gran Bretaña dentro de la UE. El Reino Unido ingresa en la CEE tras un referéndum aprobado por el 67 % de los británicos, pero ya en 1983 el dirigente de partido laborista Michael Foot defiende la salida de la Comunidad Económica Europea.

*“Aunque por su geografía y su historia esté dentro de Europa, la CEE no ha sido concebida para nosotros, y nuestra integración como miembro [de la CEE] ha hecho más difícil nuestra lucha contra los problemas económicos e industriales»*

*« Cuando lleguemos a poder, abriremos negociaciones preliminares con los demás Estados miembros para establecer un calendario de retirada».*<sup>25</sup>

El partido laborista no estaba a favor de la CEE, pero los conservadores tampoco estaban muy entusiasmados, ni tampoco lo han seguido estando.

Y en el momento actual, la crisis económica ha restado peso a los motivos económicos y el peligro de una ruptura con la UE es grave. No se trata simplemente de negarse a unos Estados Unidos de Europa. Se trata de rechazar la permanencia en la UE.

Salvo ciertos matices, el pasaje que se cita de Coudenhove-Kalergi refleja casi al pie de la letra la situación actual de Gran Bretaña frente a la UE. En primer lugar, una Gran Europa es inconcebible sin Gran Bretaña. Si hay algo que no se le puede echar en cara a la UE, es no haber intentado por todos los medios admitir y mantener dentro de su seno a Gran Bretaña. Hasta la entrada del Reino Unido en la UE, ésta siempre había constituido un núcleo compacto y uniforme. Sin embargo, a los pocos años de su ingreso, Gran Bretaña, empieza a exigir excepciones. Su ingreso en 1972 había sido mitad voluntario mitad forzado por las circunstancias políticas y económicas. La Asociación Europea de Libre Cambio (EFTA), un contra-poder a la entonces Comunidad Económica Europea (CEE) encabezado por Gran Bretaña y creado por la Convención de Estocolmo el 4 de enero de 1960, fracasa y tanto Gran Bretaña como Dinamar-

---

25. 1983 Labour Party Manifesto, The New Hope for Britain, <http://web.archive.org/web/20011021045517/http://www.labour-party.org.uk/manifestos/1983/1983-labour-manifesto.html> (Consultado el 21 Mayo de 2015).

ca se adhieren a la Comunidad Económica Europea. En 1984 se produce el primer enfrentamiento entre Gran Bretaña y los demás países de la CEE, al exigir Margaret Thatcher la devolución de parte de sus aportaciones al presupuesto de la CEE (cheque británico). Después seguirían toda una serie de excepciones.

La permanencia de Gran Bretaña dentro de la Unión Europea ha sido después pura especulación, pues ha estado jugando siempre con la duda de su permanencia y la amenaza de su retirada. Después exigiría de la Unión Europea un trato especial, pidiendo que se le devuelva parte de la aportación del Reino Unido a la Unión Europea. Se ha hecho famosa la frase de Margaret Thatcher “I want my money back”, frase que refleja esta actitud titubeante y mercantilista de Gran Bretaña frente a la Unión Europea. El cheque británico es un mecanismo de compensación por el hecho de que la mayor parte del presupuesto de la Unión Europea se destinaba a financiar la Política Agrícola Común, de la que el Reino Unido se beneficiaba muy poco, debido a que su sector agrícola es muy reducido en términos de porcentaje sobre el PIB. Uno de los motivos por el que se aprobó el cheque británico fue que en aquel momento el Reino Unido era el tercer Estado miembro más pobre de la Comunidad Económica Europea. Además, cuando se aprobó el cheque británico, el gasto agrícola representaba el 75% del presupuesto comunitario. En la actualidad el gasto agrícola significa aproximadamente el 40% y, sin embargo, el cheque británico, a pesar de que no tiene razón de ser, sigue vigente.

Pero cuando las excepciones del Reino Unido se convierten casi en regla, es cuando la Unión Europea empieza a dar ciertos pasos, aunque tímidos, hacia una auténtica unión política.

Gran Bretaña dice “no” o pide una excepción a los Acuerdos de Schengen, por los que se eliminan los controles a las fronteras entre los Estados miembros. Gran Bretaña no quiere seguir adelante y solicita una opt-out, una excepción. Esta es la primera de una serie de excepciones que van dejando descolgada a Gran Bretaña. Con el euro, la excepción tiene una mayor relevancia aún. Gran Bretaña no sólo no entra en el euro, sino que, a diferencia de los demás Estados miembros, ni siquiera está obligada a entrar, porque ella así lo exige. Otras excepciones son los capítulos de la aplicación de la Carta de los Derechos fundamentales, la cooperación policial y judicial en materia criminal y el capítulo social, aunque al capítulo social se unió después en tiempo de Tony Blair.

Si la entrada de Gran Bretaña en el mercado Común fue pura especulación por parte de sus políticos de entonces, especulación constante ha sido su permanencia durante cuarenta años y especulación son las exigencias de sus políticos actuales.

El hecho de que Una Gran Europa sea inconcebible sin Gran Bretaña no ha impedido la tensión constante entre dicho país y el resto de los demás países de la UE, y esta tensión es en gran parte la que está paralizando el proceso de integración europea. Además, Gran Bretaña ha arrastrado con ella a algunos países de la antigua EFTA (Dinamarca, Suecia), que han decidido no integrarse de momento en la moneda única.

Gran Bretaña se siente, por un lado, unida a Europa y, por otro, unida a los Estados Unidos de América. Y actualmente se encuentra ante esa alternativa. En principio esto no debería suponer ningún problema, pero querer transformar la UE y adaptarla a los intereses particulares suyos o de los Estados Unidos supondría la muerte de la UE. Querer renacionalizar muchas de las competencias que son características de la UE supondría acabar para siempre con la UE.

Otro golpe mortal sería ampliar indefinidamente la Unión Europea, prescindiendo de la profundización, ampliación en que está interesada tanto Gran Bretaña, como los Estados Unidos, porque significaría paralizar la toma de decisiones y dejar reducida la UE a un puro mercado.

Los argumentos que normalmente se utilizan para apoyar la retirada de Gran Bretaña de la Unión Europea son de corte puramente nacionalista, como las que se reflejan en las reivindicaciones de Cameron expresadas en la reunión del Consejo de 9 de diciembre de 2011. Cameron;

*“exigió el derecho a imponer niveles de capital en los bancos superiores al 9%, el objetivo fijado por la zona euro. Reclamó garantías de que la Autoridad Bancaria Europea permanecería en Londres y abogó por eliminar del debate la tasa sobre las transacciones financieras. Pero sobre todo exigió el compromiso de que se anulara la normativa que establece que las operaciones financieras denominadas en euros se realizaran solo en los mercados continentales. Actualmente, más de la mitad de estas operaciones se realizan en Londres y la aplicación de la medida comunitaria puede suponer pérdidas multimillonarias para la poderosa City. Ese es el quid de la cuestión. Un encuentro en mitad de la noche entre Merkel, Cameron y Sarkozy no sirvió para desencallar la situación. El Reino Unido vuelve a quedarse en solitario”<sup>26</sup>.*

---

26. [http://elpais.com/diario/2011/12/11/internacional/1323558001\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/12/11/internacional/1323558001_850215.html), Andreu Misse y Claudio Pérez, El País de 11 de diciembre de 2011 (Consultado el 20 de mayo del 2015).

Completamente diferente es la opinión del antiguo primer ministro inglés Toni Blair:

*“Como Europa está en crisis, ser antieuropoeo es popular, pero la capacidad de los dirigentes no consiste en ceder a la política a corto plazo, sino en dirigirla en pro de la política a largo plazo<sup>27</sup>.”*

*“En realidad, las razones en pro de la UE son actualmente mayores, no menores, que hace sesenta y seis años, cuando se inició el proyecto, pero son diferentes. En aquella época, la razón fundamental era la paz; ahora, es el poder. China tiene una población tres veces mayor que la de la UE y una economía que con el tiempo será la mayor del mundo. India tiene más de mil millones de habitantes. La población de Indonesia es tres veces mayor que la del país más grande de Europa y muchos otros países –entre ellos, Rusia, Brasil, México, Vietnam, Filipinas y Egipto– tienen más habitantes en la actualidad que cualquier Estado miembro de la UE.” .....*

*Gran Bretaña podría tener un futuro fuera de Europa. La cuestión es la de si debe: la de si sería sensato abandonarla desde el punto de vista de los intereses de Gran Bretaña a largo plazo.*

*Lo primero que debemos hacer es desmontar una falsa ilusión, a saber, la de que Gran Bretaña podría ser como Noruega o Suiza. Noruega tiene una población de unos 4,9 millones de habitantes y un PIB de 485.800 millones de dólares. También tiene un fondo soberano actualmente valorado en más de 600.000 millones de dólares y que podría alcanzar el billón de dólares en 2020, gracias a unas inmensas reservas de petróleo y gas. Si el Reino Unido, con un PIB de 2,4 billones de dólares, tuviera un fondo soberano de unos tres billones de dólares, todos los argumentos cambiarían, pero no lo tiene. Y no se puede afirmar en serio que Gran Bretaña podría llegar a ser como Suiza, caso político y económicamente excepcional.*

*Fuera de la UE, Gran Bretaña afrontaría tres importantes desventajas. En primer lugar, perdería su papel dirigente mundial. No debería haber falsas ilusiones al respecto. La idea de que entonces mantendría nuevas relaciones con países como China e India es descabellada. Nin-*

---

27. Tony Blair, “El destino europeo de Gran Bretaña”, Diario La Razón, 25.05.2015, <http://www.larazon.es/el-destino-europeo-de-gran-bretana-GL409329#.Tt1hLBrjo3agtD>, (Consultado el 25 de mayo del 2015).

*guno de esos países subordinaría jamás su relación con Europa a una relación con una Gran Bretaña no europea.*

*En segundo lugar, abandonar la UE la excluiría del proceso de adopción de decisiones que determina las normas del mercado único. Las empresas británicas lo saben, como también las empresas mundiales que utilizan a Reino Unido como una base europea.*

*Por último, Gran Bretaña perdería la oportunidad de la cooperación y una fuerza suplementaria respecto de cuestiones que le importan –por ejemplo, el cambio climático o las negociaciones comerciales– en un momento en el que otros están aprovechando las oportunidades ofrecidas por la integración regional. Hablemos claro también sobre la «renegociación de los términos de la adhesión». Si Gran Bretaña se centra en los próximos años, en lugar de en cómo ayudar a Europa a recuperarse y prosperar, en cómo cambiar su relación con ella, no cabe la menor duda de cómo será el estado de ánimo con el que nuestros socios actuales se aprestarán a dicha negociación. Gran Bretaña no debe internarse por esa senda, a no ser que esté dispuesta a seguirla hasta la salida»<sup>28</sup>*

Para tomar parte en la Unión Europea, hay que tener un sentimiento europeo, y no en todos los británicos se da este sentimiento de identidad europea, y, en caso de que se dé, este sentimiento no es muy profundo, como dice Sabine Strauss, Directora adjunta del departamento de seminarios del Centre International de Formation Européenne (C.I.F.E).<sup>29</sup>

Incluso en el caso de que Gran Bretaña decidiese salirse de la UE, ésta seguirá siendo demasiado grande e ingobernable, sino se abandona el sistema gubernamental. Gran Bretaña tomará libremente la decisión, como lo podría hacer también cualquier otro estado de los actuales miembros, una vez que el tratado de Lisboa ha introducido esta posibilidad. No sería lo ideal, pero tampoco sería muy de lamentar. Es preferible una UE mediana y cohesionada que grande y paralizada.

---

28. Tony Blair: <http://www.larazon.es/el-destino-europeo-de-gran-bretana-GL409329#VVzLjkbiO-V>, La razón 20.05.2015, (Consultado el 20 Mayo 2015).

29. Strauss, Sabine, *La Grande-Bretagne et l'Europe, des relations compliquées*, <http://tribouilloyterminales.over-blog.com/article-29434906.html> (Consultado el 1 de mayo del 2015)

## Conclusiones

- 1º. Ante la encrucijada en que se encuentra la UE es preciso examinar si es lógica y constitucional, hablando en un sentido analógico, la actitud tanto de los gobiernos de los Estados miembros de la UE, respecto a los poderes que ejercen en el consejo, como de los mismos ciudadanos de la Unión respecto al papel que se les atribuye en el proceso de unificación. La UE no tiene una Constitución, pero tiene unos tratados que son vinculantes para los Estados miembros y que otorgan unos derechos y, por tanto, imponen a los ciudadanos la obligación de respetar esos derechos.
- 2º. No se justifica paralizar el proceso de unificación, como si ya se hubiera llegado a la meta, y mucho menos desandar lo andado. Más bien todo lo contrario. Según el tratado UE, hay una obligación de seguir adelante hasta la unificación total.
- 3º. Además, el principio de subsidiariedad se ha venido aplicando de forma unilateral y un en sentido contrario al que debería aplicarse. Este principio, tal y como se encuentra expuesto en el Tratado UE puede estar en contradicción con el principio general de una “unión cada vez más estrecha entre los ciudadanos”.
- 4º. El hecho de que algunos gobiernos, basándose en la opinión de sus nacionales, se opongan al proceso integrador no los exime de responsabilidad, pues al firmar los tratados de adhesión sabían exactamente a qué se estaban comprometiendo
- 5º. Por otro lado, los gobiernos cuyos nacionales son partidarios del proceso integrador, no tienen ninguna justificación para ir demorando la plena integración. Los tratados prevén los mecanismos apropiados para una mayor integración de los Estados y ciudadanos que lo deseen a través de la “cooperación reforzada”.
- 6º. Una vez fundamentada esta obligación de continuar con el proceso integrador, las circunstancias actuales de la globalización y sus repercusiones en el campo laboral y social de los Estados miembros de la UE están demandando con urgencia unos Estados Unidos de Europa.
- 7º. El obstáculo más grave con el que se encuentra la creación de unos Estados Unidos de Europa, porque es el resumen de todos ellos, es lo que corrientemente se califica de “partitocracia”.

8º. El proceso de integración debe adoptar un cambio radical. Hasta ahora, tanto los diversos procesos de ampliación, como la integración europea han sido obra de las élites políticas y económicas, habiendo quedado totalmente excluido de todos estos procesos el ciudadano europeo.

9º. Una forma concreta y sencilla de integrar al ciudadano al proceso de unificación europea sería empezar a promover ya los partidos políticos transeuropeos, para que el Parlamento Europeo sea un auténtico representante de los ciudadanos, y no de los partidos políticos, y defienda libremente los intereses de los ciudadanos, sin el voto del Consejo de Ministros, y para que el ciudadano europeo se sienta realmente representado y auténtico ciudadano europeo.

10º. Una integración europea sin la participación del ciudadano no será integración o no será una integración democrática.

## Bibliografía

### Libros

- Alonso García, R: *Derecho constitucional y Administrativo de la CE*, Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1994.
- Coudenhove-Kalergi, R: *Pan-Europa*, Capítulo Primero, publicado en español, Granada, 1999.
- Attali, J: *Europe(s)*, Ed. Fayard, Paris, 1994.
- Barquero Cabrero, J. D: *La economía china: Un reto para Europa, Discurso de ingreso en la Real Academia de Doctores*, Ed. Fundación Universitaria ESERP, Barcelona, 2010.
- Boixareu Carrera, A: *Los grandes principios inspiradores del Tratado de Ámsterdam*, Ed. Comares, España, 2000.
- Bueno, G: *Panfleto contra la democracia realmente existente*, Ed. La Esfera de los Libros, Madrid, 2004.

- Burbán, J.L : *Le nouveau projet d'élection du Parlement Européen au suffrage universel: du project cc Dehousen au projet cc Patijnn*, Cahiers de Droit Européen, Vol. XI, 1975.
- Cascajo, J.L: *Los partidos políticos. Un estudio sociológico de las tendencias oligárquicas de la democracia moderna*, 2 Tomos, Ed. Amorrortu editores, 2<sup>a</sup> ed., 2008.
- Constantinesco, V: *La subsidiarité comme principe constitutionnel de l'intégration européenne*, pág. 447, Aussenwirtschaft, 1991.
- Ferry, J.M: *Souveraineté et représentation, Démocratie et construction européenne*, Ed. de l'Université de Bruxelles, Bruxelles, 1995.
- De la Fuente, F: *Glosario Jurídico-Político de la Unión Europea*, Ed. Tec-nos, Madrid, 2002.
- Giscard d' Estaing, V: *Europa, La dernière chance de l'Europe*, Ed.XO Editions, París 2014.
- Gonzalez, Encinah, J.J. (coord.): *Democracia de partidos versus Estado de Partidos-4*, Derecho de partidos, 4, pág. 29.
- Habermas, J: *Moralentwicklung und Ich-Identität*. in: J. *Habermas, Zur Rekonstruktion des Historischen Materialismus*, Ed. Suhrkamp, Frankfurt,1976.
- Habermas, J: *Ay, Europa!*, Ed.Trotta, Madrid, 2009.
- Habermas, J: *La constitución de Europa*, Ed.Trotta, Madrid, 2001.
- Habermas, J: *Citizenship and national identity: some reflections on the future of Europe*, Ed.Praxis International, vol 12, n°1, 1992.
- Hernández Rodríguez, E: *Acercar Europa a los europeos: un reto vital*, Ed.Euroeditions, 2008.
- Ibáñez Langloí, J.M: *Doctrina social de la Iglesia*, Ed. Eunsa, Pamplona, 1990.
- Isaac, G: *Manual de Derecho comunitario general*, pág. 42, Ed.Ariel, Barcelona 1991.

- Schouten, A : *L'abbé de Saint-Pierre, Mémoires pour rendre la paix perpétuelle en Europe* (1713) la Unificación de Europa, Utrecht.
- Laquear, Walter: *The Last Days of Europe. Epitaph for an Old Continent*, Ed. St. Martin's Press/Thomas Dunne Books, New York, 2007.
- Leibholz, Gerhard: *Verfassungsrechtliche Stellung und innere Ordnung der Parteien*, tomo 3 .de Verhandlungen des 38, Deutschen Juristentages, Ed.Beck, 1951.
- Lionel Fontagné and Jean Hervé Lorenzi: *Désindustrialisation, délocalisations, La Documentation Française*, Paris, 2005.
- Louis, J.V: *El ordenamiento jurídico comunitario*, Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, Luxemburgo, 1991.
- De Lucas Martín, F.J: *Identidad y Constitución Europea ¿Es la identidad cultural europea la clave del proyecto europeo?* Europa: derechos, culturas, págs. 123-152, 2006.
- Nell-Breuning, O. von: *Principio de Subsidiariedad*, en SM, VI, 476-480: A, A. Ed. Cuadrón, Manual de doctrina social de la Iglesia, BAC, Madrid 1993.
- OIT, *Declaración de la relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo*.
- Ortega y Gasset, J: *La Rebelión de las masas*, Ed. Espasa Calpe, Madrid, 2007.
- Papa Pío XI: *Encíclica Quadragesimo Anno*, 15 de mayo, 1931.
- Papa Juan XXIII: *Encíclica Pacem in Terris*, 11 de abril, 1963.
- Rocafort Nicolau, A: *El fenómeno mundial de la deslocalización como instrumento de reestructuración empresarial*, Discurso de ingreso en la Reial Acadèmia de Doctors, Barcelona, Ed. Fundación Universitaria ESERP, Barcelona, 2006.
- Santaolalla López, F: *Sistema electoral del Parlamento Europeo*, págs.12-15. Ed.Fundación Juan March, Madrid, 1986.

- Schattschneider, E.E.: *Party Government*, New York: Holt Rinehart and Winston, 1942.
- Severin, Adrian: *Mediterráneo Económico N° 12*, Ed. Publicaciones de Caja-mar, Diciembre 2007.
- Sidjanski, F: *L'avenir fédéraliste d'Europe*, Paris, 1992.
- Steinberg, Federico: *Europa y la globalización: de amenaza a oportunidad*, publicado por El Real Instituto Elcano, 2013.
- Steyn, Mark: *America Alone. The End of the World as we know*, Ed. Regnery Publishing, 2006.
- Stiglitz, J.E: *El precio de la desigualdad*, Ed. Taurus, Madrid, 2012.
- De Tocqueville A: *La democracia en América* (1835–1840).
- Tönnies,F: *Gemeinschaft und Gesellschaft*, en Handwörterbuch der Soziologie, A.Vierkandt,1931.
- Torreblanca, J.I: *¿Quién gobierna en Europa?*, *Reconstruir la democracia y recuperar a la ciudadanía*, Ed. Catarata, Madrid, 2014.
- Truyol y Serra, A: *La integración europea. Idea y realidad*, Ed. Tecnos, España, 1972.
- Smith, A: *La teoría del capital humano*, Ed. Alianza Editorial,España, 2011.
- Sabine Strauss, Sabine : *Enseignement et construction européenne, in l'Europeen formation*, págs.25-34, Nice, 1995-1996.

#### Revistas Científicas

- Joachim Fritz-Vannahme, *Für die Vereinigten Staaten von Europa*, Bertelsmann Stiftung, spotlight Europe, marzo 2012.
- Fundación Bertelsmann, Estudio realizado por Prognos AG y publicado el 29 de julio de 2014.

- Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, Nº 77: *Los partidos políticos en España ante el año 2000*, 2000.
- Andrés Santos, Francisco J: *Ciudadanía europea y ciudadanía cosmopolita. Convergencias y divergencias* en Cuadernos electrónicos de Filosofía del Derecho, Universidad de Valencia. Nº 15, pág. 17,2007.
- Areilza, José María de: *El principio de subsidiariedad en la construcción de la Unión Europea*, Revista Española de Derecho Constitucional Año 15. Nº 45, Septiembre-Diciembre, 1995.
- Boixareu Carrerea, A: *El principio de subsidiariedad*, Revista de Instituciones Europeas, pág. 771-808, 1994.
- Bribosia, H: *Subsidiarité et répartition des compétences entre la Communauté et ses États membres*, Revue du marché Unique Européen, pág.165, 1992.
- Constantinesco, V : *La subsidiarité comme principe constitutionnel de l'intégration européenne*, cuadernos III /IV, pág.439, Aussenwirtschaft, 1991.
- *Cooptación frente a sufragio universal*, Razón Española, Nº54, Julio-Agosto, 1992.
- Dehouse, F: *Reflexions à propos des élections européennes de demain*, Revue du Marché Commun, Nº182, págs. 49-56, 1975.
- Ehlermann, Claus-Dieter: *Primacía del Derecho comunitario puesta en peligro por el Tribunal constitucional federal alemán*, Revue du Marché Commun, pág.10, 1975.
- Elizalde, María Dolores: *Tormenta en el canal. El continente aislado*, Arbor CLXX, 669, págs.43-71, Septiembre, 2001.
- Estévez Araujo, José Antonio: *Crisis de la democracia en Europa*, Universidad de Barcelona, Oxímora Revista Internacional de Ética y Política Nº3, págs.8-22,2013.
- de la Mora, Fernández: *Contradicciones de la partitocracia*, Razón Española, Nº49, Setiembre- Octubre, 1991.

- Fueyo, Jesús: *La degradación de la democracia*, Razón Española, N°53, mayo-junio 1992.
- Gaudissart, Marc-André : *La subsidiarité: facteur de (des)integration européenne ?*, En Journal des Tribunaux, N°5666, págs.173-182,1993.
- Lasalle, Cl., *Le Projet de Convention relative B l'élection de l'Assemblée parlementaire européenne au suffrage universel directe*, Annuaire Français de Droit International, págs. 801-81, 1960.
- Mangas Martín, A.: *El tratado de la Unión Europea. Análisis de su estructura general*, Gaceta Jurídica de la CE y de la competencia, D-17, págs.13-62, 1992.
- Mangas Martín, A.: *Democracia y eficacia en la UE ampliada: el restablecimiento de los equilibrios globales en el sistema de votaciones en el Consejo*, Gaceta Jurídica de la CE, B-112, pág. 7 y ss, abril, 1996.
- Negro Pavón, Dalmacio: *Los partidos políticos en España ante el año 2000*, Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, N° 77, pág.577, 2000.
- Ríos Sierra, Jerónimo: *La cuestión del procedimiento electoral uniforme para el Parlamento Europeo: pasado, presente y futuro*, Revista Universitaria Europea N°14 Enero-Junio, 2011.
- Sánchez, Agesta: *Los principios del orden político en la doctrina pontificia*, Revista de Estudios Políticos, N° 115-120, Madrid, 1961.
- Alemán Bracho, Carmen: *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, Revista Nueva Época, N°9 Enero-Junio, 2013.
- *Experience with and Strategies for Public Involvement in off shore wind projects*, International journal of environment and sustainable development, Vol 1, N° 4, 2002.

## Bibliografía de Internet

- ABC News, (2014). European Parliament election: Eurosceptic parties claim victory in UK, France: <http://www.abc.net.au/news/2014-05-26/european-election-ukip-national-front/5476776>. (Consultado el 24 de diciembre del 2014).
- Martínez López, David, El reparto competencial en la Unión Europea,<https://www.google.es/#q=david+mart%C3%ADnez+l%C3%BCpez+el+reparto+competencial>,<https://www.google.es/#q=poderes+implicitos+uni%C3%B3n+europea>. (Consultado el 12 enero del 2015).
- Pesch, P.H, Tratado de economía nacional, editorial Saturnino Calleja, Madrid. <https://www.google.de/#q=Pesch%2C+Tratado+de+econom%C3%ADa+nacional> (Consultado el 1 marzo del 2015)
- Cascajo, José Luis, Partidos políticos y Constitución: sistema de controles sobre los partidos políticos, Workng Paper nº 60, Barcelona 1992  
[http://www.icps.cat/archivos/WorkingPapers/WP\\_I\\_60.pdf](http://www.icps.cat/archivos/WorkingPapers/WP_I_60.pdf). (Consultado el 2 de febrero del 2015).
- Cercas Javier, El País semanal, 17.02.2012,  
[http://www.elpais.com/elpais/2013/02/13/eps/1360760602\\_808310.html](http://www.elpais.com/elpais/2013/02/13/eps/1360760602_808310.html). (Consultado el 20 de abril del 2013).
- El País, 2011,  
[http://www.elpais.com/especial/35aniversario/espana/\\_aqui\\_ha\\_habido\\_una\\_gran\\_estafa.html](http://www.elpais.com/especial/35aniversario/espana/_aqui_ha_habido_una_gran_estafa.html). (Consultado el 20 de diciembre del 2015)
- Comisión Europea,  
[http://ec.europa.eu/economy\\_finance/international/globalisation/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/economy_finance/international/globalisation/index_es.htm). (Consultado el 15 de diciembre del 2014).
- <http://contogeorgis.blogspot.com.es/2008/03/la-partitocratie-comme-systme-politique.html>. (Consultado el 03 de marzo del 2014).
- Die Zeit, Aufbruch in die Euro-Union, del 17.10.2013  
<http://www.glienickergruppe.eu/>. (Consultado el 10 de diciembre del 2014).

- Grupo Glienicker, en el diario “Die Zeit” <http://www.glienickergruppe.eu/>. (Consultado el 02 de enero del 2015).
- Jaumotte, F. and Tytell, I. (2007); Globalization of Labor, Ch. 5, World Economic Outlook, IMF, Washington, D.C., April (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/survey/so/2007/RES057D.htm>). (Consultado el 08 de abril del 2015).
- La opinión, La Coruña, 16.10.2012, La partitocracia, mal asunto en España, [http://comunidades.laopinioncoruna.es/blogs/milopa/la\\_partitocracia\\_mal\\_asunto\\_hoy\\_en\\_espaa4228.html?oauth\\_comprueba=1&hash\\_user=3e926b2bac855e341dec227346d5cfb2](http://comunidades.laopinioncoruna.es/blogs/milopa/la_partitocracia_mal_asunto_hoy_en_espaa4228.html?oauth_comprueba=1&hash_user=3e926b2bac855e341dec227346d5cfb2). (Consultado el 01 de marzo del 2015).
- LeFigaro, [http://www.lefigaro.fr/international/2012/09/12/0100320120912Q\\_CMWWW00525-souhaitez-vous-les-etats-unis-deurope.php](http://www.lefigaro.fr/international/2012/09/12/0100320120912Q_CMWWW00525-souhaitez-vous-les-etats-unis-deurope.php) [archive]. (Consultado el 08 de abril del 2015).
- LeMonde, <http://mondediplomatique.es/2003/01/cassen.html>. (Consultado el 12 de marzo del 2015).
- Liberation, [http://www.liberation.fr/monde/2013/02/05/le-favori-des-elections-italiennes-plaide-pour-les-etats-unis-d-europe\\_879493](http://www.liberation.fr/monde/2013/02/05/le-favori-des-elections-italiennes-plaide-pour-les-etats-unis-d-europe_879493) [archive]. (Consultado el 08 de abril del 2015).
- London Summit 2009 Declaration, Global Plan for Recovery and Reform, <http://www.londonsummit.gov.uk/en/summit-aims/summit-communique/>. (Consultado el 20 de marzo del 2015).
- Martín Alonso, Nicolás, El Sistema Competencias de la Unión Europea, Noticias Jurídicas, <http://noticias.juridicas.com/articulos/10-Derecho-Comunitario/759-el-sistema-competencial-de-la-union-europe.html>. (Consultado el 13 de marzo del 2015).
- Martínez López, David, El reparto competencial en la Unión Europea, <https://www.google.es/#q=david+mart%C3%ADnez+l%C3%B3pez+el+reparto+copetencial>. (Consultado el 12 de febrero del 2015).
- Mora Araujo Manuel, La necesidad de partidos políticos Fuertes <http://www.perfil.com/columnistas/La-necesidad-de-partidos-politicos-fuertes-20090809-0005.html>. (Consultado el 02 de febrero del 2015).
- Palacio Vallelersundi, Ana, Revueltas regionales europeas, Diario El País, [http://elpais.com/elpais/2012/11/20/opinion/1353429252\\_662315.html](http://elpais.com/elpais/2012/11/20/opinion/1353429252_662315.html). (Consultado el 18 de febrero del 2015).

- Parlement, 2014, [http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/es/00191b53ff/Eurobar%C3%B3metro.html?tab=2015\\_1](http://www.europarl.europa.eu/aboutparliament/es/00191b53ff/Eurobar%C3%B3metro.html?tab=2015_1). (Consultado el 01 de marzo del 2015).
- Pesch, P.H, Tratado de economía nacional, editorial Saturnino Calleja, Madrid. <https://www.google.de/#q=Pesch%2C+Tratado+de+econom%C3%ADa+nacional>. (Consultado el 01 de marzo del 2015).
- Presseurope, <http://www.presseurop.eu/fr/content/news-brief/2211251-dixays-pour-des-etats-unis-d-europe>. (Consultado el 10 de marzo del 2015).
- Quintana Paz, Miguel A. ¿Qué idea de «nación» cabe defender desde el pensamiento hermenéutico?, [http://publica.webs.ull.es/upload/REV%20LAGUNA/08%20%202001/09%20\(Miguel%20%C3%81ngel%20Quintana%20Paz\).pdf](http://publica.webs.ull.es/upload/REV%20LAGUNA/08%20%202001/09%20(Miguel%20%C3%81ngel%20Quintana%20Paz).pdf). (Consultado el 08 de abril del 2015).
- Schattschneider E.E., The Semicovereign People, Hinsdale III, Dryden Press, 1975, <https://www.google.es/#q=Schattschneider%2C+The+Semicovereign+People%2C+Hinsdale+III%2C+Dryden+Press%2C+1975>. (Consultado el 12 de marzo del 2015).
- Tribunal Constitucional alemán, Sentencia sobre la cláusula de bloqueo del 3 % para las elecciones al Parlamento Europeo [http://www.bverfg.de/entscheidungen/es20140226\\_2bve000213.html](http://www.bverfg.de/entscheidungen/es20140226_2bve000213.html). (Consultado el 05 de enero del 2015).
- Agencia Europea de Medio Ambiente, Europe's on shore and off shore wind-energy potencial. <http://www.eea.europa.eu/publications/europees-onshore-and-offshore-wind-energy-potential>. (Consultado el 07 de julio del 2015).
- Business Green On shore wind to reach grid parity by 2016” 14 November 2011 <http://www.businessgreen.com/bg/news/2124487/onshore-wind-reach-grid-parity-2016>. (Consultado el 03 de julio del 2015).
- Eurostat, El envejecimiento de Europa: las proyecciones de población para 2050([http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Population\\_statistics\\_atRegional\\_level](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Population_statistics_atRegional_level)). (Consultado el 20 junio del 2015).
- Eurostat, Estadísticas de migración y población migrante, [http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Migration\\_and\\_migrant\\_population\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/Migration_and_migrant_population_statistics). (Consultado el 27 junio del 2015).
- Héran François, El futuro demográfico de la Unión Europea, François Héran-<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+IM-PRESS+20080414FCS26499+0+DOC+XML+V0//ES>. (Consultado el 29 de junio del 2015).

- Los mitos de la inmigración, El País, 24 Octubre 2014, [http://internacional.elpais.com/internacional/2014/10/17/actualidad/1413557674\\_499503.html](http://internacional.elpais.com/internacional/2014/10/17/actualidad/1413557674_499503.html). (Consultado el 20 de junio del 2015).
- Toute l'Europe, L'Union de l'énergie : la relance de la construction européenne? <http://www.touteurope.eu/actualite/l-union-de-l-energie-la-relance-de-la-construction-europeenne.html> (Consultado el 03 de julio 2015).
- L'Humanité, 19 marzo 2015, À quel prix l'Europe peut-elle assurer sa sécurité énergétique? <https://www.google.fr/#q=%C3%80+quel+prix+l%E2%80%99Europe+peutelle+assurer+sa+s%C3%A9curit%C3%A9+%C3%A9nerg%C3%A9tique+%3F+>. (Consultado el 04 de julio del 2015).
- Business Green Onshore wind to reach grid parity by 2016” 14 noviembre 2011. (Consultado el 03 de julio del 2015).
- António Vitorino, Un rôle de catalyseur pour l'Union, Institut Jacques Delors <https://www.google.fr/#q=TRIBUNE+18+MARS+2015+UN+R%C3%99+LE+DE+CATALYSEUR+POUR+L%E2%80%99UNION+Ant%C3%89+Vitorino+|+pr%C3%A9sident+de+l%E2%80%99Institut+Jacques+Delors>. (Consultado el 05 de julio del 2015).
- Mongrenier, Jean-Sylvestre, Research Fellow at the Thomas More Institute, Hybrid war in Ukraine, hybrid threat over Ukraine and beyond, <http://www.institut-thomas-more.org/fr/actualite/guerre-hybride-menace-hybride-sur-l-ukraine-et-au-dela.html>, mayo 2015. (Consultado el 03 de julio del 2015).
- Castro Ruano, José Luis, La política Europea de seguridad y defensa (PESD) y la evolución de las relaciones transatlánticas en el contexto de la crisis de Irak, <https://www.google.es/#q=Castro+Ruano%2C+Jos%C3%A9+Luis%2C+La+pol%C3%ADtica+Europea+de+seguridad+y+defensa++%28PESD%29+y+la+evoluci%C3%B3n+de+las+relaciones+transatl%C3%ADnticas+en+el+contexto+de+la+crisis+de+Irak%2C+>. (Consultado el 11 de julio del 2015).
- Ramón Jáuregui y otro, Nuevas amenazas y al creciente inseguridad exigen una fuerza militar común, Diario El País, 20 abril 2015, [http://elpais.com/elpais/2015/04/20/opinion/1429529764\\_839893.html](http://elpais.com/elpais/2015/04/20/opinion/1429529764_839893.html).





## EL ANÁLISIS DE LA EMPRESA A PARTIR DEL VALOR AÑADIDO

MARTÍ PIDELASERRA, J.

*Departamento de Contabilidad de la Universidad de Barcelona*

2marti2@ub.edu

### Resumen

En el ámbito de la gestión empresarial el concepto del Valor Añadido no ha tenido el mismo nivel de utilización que en Macroeconomía. Mientras los diagnósticos para los Estados se establecen en términos del PIB, que es una visión del Valor Añadido agregado de toda una economía, la traducción de los mismos a la realidad empresarial no es suficientemente clara. El cálculo del Valor Añadido dentro de la empresa puede ayudar a seleccionar los incentivos correctos que deben aplicarse a los distintos departamentos para conseguir así el objetivo de la rentabilidad empresarial.

Las definiciones y la formulación a partir de simples ecuaciones de Margen Primario, EBIT-DA, Cash-Flow, Eficacia y Eficiencia permiten establecer una batería de ratios de fácil cálculo que ilumina a la dirección de la empresa en la detección de los departamentos y personas a las que incentivar para conseguir de la manera más sencilla aumentos en el Valor Añadido. A partir de ahí, queda determinado el camino para incrementar la rentabilidad. El paso del Valor Añadido, al PIB y de este al margen empresarial queda delimitado de una forma clara que ayuda a comprender las relaciones entre la macroeconomía y la gestión de las entidades económicas más pequeñas.

PALABRAS CLAVE: Valor Añadido, PIB; Eficacia, Eficiencia

□ □ □

## Abstract

In the field of business management the concept of value added is not used as well as in the scope of Macroeconomics. While the economic diagnostics in order to manage a State are stated in terms of GDP, which is a vision on the value added for the whole economy, translating them to the world of business it is not sufficiently clear.

The calculus of the value added in a company can help to select the right incentives to be applied over various departments in order to achieve the objective of corporate profitability. Definitions and a formulation from simple equations of several concepts like Primary Margin, EBITDA, Cash-Flow, effectiveness and efficiency make possible to establish a set of ratios that guides the chiefs officers of the company in the detection of departments and staff that could be encouraged to get increases in value added in a simple way. From there, the path to increase profitability is well determined.

From the value added concept to GDP figures and from these to the business margin the playground is bounded in a clear way helping to understand the relationship between macroeconomics and management strategies.

KEY WORDS: Value Added, GDP; Effectiveness, efficiency.

□ □ □

## Introducción

Hemos oido durante todos estos años de crisis financiera que para salir de esta situación tan complicada se necesitan empresas de alto valor añadido<sup>1</sup>. Sin embargo muy pocos saben identificar una empresa de alto valor añadido<sup>2</sup>. La mayoría de las veces se confunde una empresa de alto valor añadido con una gran empresa. En estas líneas intentaremos definir de manera unívoca el sentido de valor añadido en el mundo empresarial.

Este concepto del valor añadido ha tenido muy poco eco entre los analistas financieros. Se ha considerado más un concepto propio de los teóricos de la economía que de la gestión empresarial. De modo que nos encontramos con una utilización continuada del término valor añadido por parte de los economistas. Y unas grandes dificultades para encontrar empresas donde los gestores se dediquen a hacer presupuestos a partir de este mismo término.

La distancia entre el análisis financiero y el análisis de los teóricos de la economía conduce a malos entendidos que dificultan el diagnóstico de la realidad. El concepto de valor añadido es uno de los generadores de mayores errores.

---

1. ORTEGA, E.- PEÑALOSA, J. Claves de la crisis económica española y retos para crecer en la UEM  
Rev. Documentos Ocasionales nº 1201 Ed. Banco de España, Madrid 2012

2. Euskadi trata de captar inversiones en sectores de Alto Valor Añadido. El País, Bilbao, 13 Mayo 2009

res. Por tanto, es necesario aceptar un concepto común para poder proseguir con el estudio de la realidad empresarial y la realidad de los estados.

### ¿Cómo puede definirse el Valor Añadido?

En el número 2 de la revista de la Real Academia de Doctores<sup>3</sup>, se expresaba una posible formulación del Valor Añadido a partir del margen empresarial más los costes salariales. Es decir, si el margen puede calcularse por el siguiente proceso:

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PARCIAL	
+	Ingreso por Ventas
-	Consumos necesarios para producir las ventas
-	Costes Salariales
-	Otros gastos
=	Margen

(Tabla 1)

El Valor Añadido de la entidad “i” resultaría ser:

$$\text{Valor añadido}_i = (\text{Margen} + \text{costes Salariales})_i \quad [1]$$

Esta expresión puede visualizarse más fácilmente reformulando la cuenta de Pérdidas y Ganancias, donde aparecería la:

CUENTA DE VALOR AÑADIDO	
+	Ingreso por Ventas
-	Consumos necesarios para producir las ventas
-	Otros gastos
=	Valor Añadido

(Tabla 2)

---

3. MARTÍ, J. Salidas a la crisis, Rev. Real Academia de Doctores, nº 2, Barcelona 2014

Que en formato ecuación nos daría el siguiente resultado:

$$\text{Ingresos de explotación} + \text{Otros ingresos} - \text{Gastos de explotación} - \text{Otros gastos de explotación} = \text{Valor Añadido} \quad [2]$$

Por tanto, el Valor Añadido obtenido a partir de los Ingresos menos los gastos de explotación aporta el primer rendimiento de la cuenta de pérdidas y ganancias. De acuerdo con el PGC español del año 2007<sup>4</sup>, y el formato de la cuenta de pérdidas y ganancias que éste propone, no se expresa un rendimiento hasta encontrar el Resultado de explotación:

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PARCIAL</b>	
+	Ingreso por Ventas
-	Consumos necesarios para producir las ventas
-	Costes Salariales
-	Otros gastos
-	Amortización
<hr/>	
	Resultado de Explotación

(Tabla 3)

De acuerdo con esta expresión en forma de tabla, y formulando mediante una ecuación, el Resultado de Explotación puede expresarse en función del Valor Añadido, como sigue:

$$\text{Valor Añadido} - \text{Costes de personal} - \text{Amortizaciones (y provisiones)} = \text{Resultado de Explotación} \quad [3]$$

### Rendimientos en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias

O sea, que el primer rendimiento que la cuenta de pérdidas y ganancias ofrece sería el Valor Añadido, aunque no se hace explícito en el formato del PGC. Siguiendo con este análisis de los rendimientos no explicitados en el PGC, puede decirse que a continuación del Valor Añadido se observa otro ren-

4. Plan General de Contabilidad, Boletín Oficial del Estado, Documento BOE-A-2007-19884. Madrid, 2007 Consultable con los añadidos correspondientes a las modificaciones en la página web del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas del Ministerio de Economía del Gobierno de España: <http://www.icac.meh.es/Temp/20150908205250.pdf>

dimiento, que tampoco se explicita en el PGC, pero que es muy interesante el EBIITDA (Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization) o de una manera más sintética y sin acrónimos foráneos el bien conocido Margen, que podemos definir como:

$$\text{Valor añadido} - \text{Costes de Personal} = \text{Margen (EBITDA)} \quad [4]$$

Y, ahora sí, en tercer lugar aparece el primer resultado explícito de la cuenta de Pérdidas y Ganancias del PGC español, el Resultado de Explotación o EBIT (Earnings Before Interest and Taxes) o Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII) que el PGC recoge en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Observando qué tienen en común estos tres resultados puede indicarse que todos provienen de la cuenta de pérdidas y ganancias y, por tanto, que los tres se han calculado cumpliendo el principio del Devengo.

Esto significa que no se tienen en cuenta los cobros y los pagos del periodo para obtener los resultados que hasta ahora se han detallado. En consecuencia, tanto el Valor Añadido, como el Margen, como el Resultado de Explotación no informan de los saldos de efectivo que se generan en la empresa.

### Rendimientos: Devengo y Caja

Cuando los analistas financieros quieren aplicar sus modelos se encuentran con la dificultad de que los resultados contables que se suministran en las cuentas anuales son resultados calculados con un principio, el de Devengo, que no encaja con el principio con el que ellos están acostumbrados a trabajar que es el de Caja. La contabilización de los resultados usando el principio de caja ofrecería el flujo de tesorería que la empresa genera.

Los modelos de matemática financiera, sobre los que se basa todo el análisis financiero, se sustentan sobre el intercambio de efectivo en distintos momentos del tiempo. Por consiguiente, el principio del Devengo no genera los datos que precisa el analista financiero y la cuenta de pérdidas y ganancias del PGC español del año 2007, no suministra los datos que estos requieren.

Este problema se ha intentado evitar con la generación de un concepto que se ha llamado Cash-Flow, que en términos simplificados se puede definir como:

$$\text{Margen (o EBITDA)} - \text{Intereses} - \text{Impuestos} = (\text{Cash} - \text{Flow}) \quad [5]$$

o bien

$$\text{Resultado del ejercicio (Beneficio neto)} + \text{Amortizaciones (y provisiones)} = \\ (\text{Cash} - \text{Flow}) [6]$$

Este concepto de Cash-Flow, intenta acercar los resultados calculados bajo el principio del Devengo a los saldos de tesorería que aparecen bajo el principio de Caja. Esto permite hacer funcionar los modelos de matemática financiera con mucha más seguridad que cuando se utilizan los rendimientos enunciados antes: Valor Añadido, Margen o Resultado de Explotación.

Pero, que el análisis financiero esté basado en el principio de caja no invalida que se puedan utilizar de manera muy cuidadosa los rendimientos extraídos por Devengo. Por ejemplo, utilizando el concepto de Valor Añadido podemos saber cuál es la contribución de la empresa al Producto Interior Bruto del país donde está incardinada.

De esta relación entre la empresa y la economía del país en la que radica pueden extraerse conclusiones que ayuden a encontrar la correcta gestión empresarial en cada fase del ciclo económico<sup>5</sup>. Los distintos resultados que hasta ahora se han expuesto, así como el concepto de Cash-Flow permiten un tipo de análisis en el ámbito financiero que ha dejado apartado el análisis más económico de la empresa. Ha dejado a la gestión empresarial aislada de la evolución de la economía global. Los objetivos se explicitaban desde una perspectiva exclusivamente financiera pensando que los accionistas ya se sentirían satisfechos con sus rentabilidades anuales. Pero se evitaba explicar a los accionistas cual era la evolución de la compañía en su entorno más local y en el entorno de una economía global.

El concepto de Valor Añadido permite comparar las actuaciones que van a realizarse en una economía de ámbito como mínimo estatal con las que deberán llevarse a cabo en la empresa afectada por esas directrices de Política Económica.

---

5. SCHUMPETER, J.A. Ciclos económicos: análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista. Traducción de Jordi Pascual. Prólogo de Fabián Estapé . Ed. Prensas Universitarias de Zaragoza (2002)

## Producto Interior Bruto y eficacia de la producción

En este instante es importante recordar como el PIB, que siempre se define en Macroeconomía como el valor de la producción a precios de mercado, debe entenderse como el Valor Añadido generado durante un año por todas las empresas del país.

$$\text{Producto Interior Bruto} = \sum_{i=1}^n \text{Valor añadido}_i [7]$$

Siendo n= número de empresas que hay en el país.

Por lo tanto, cuando se expone como solución para salir de la crisis la creación de empresas de alto valor añadido, lo que se está pidiendo no es más que hacer crecer el PIB del país.

Pero el Valor Añadido también permite encontrar algunas relaciones interesantes. Por ejemplo el ratio:

$$\frac{\text{Valor Añadido}}{\text{Ventas}} = \text{Ratio Margen Primario}[8]$$

Con esta comparación se puede ver por cada euro vendido cuantos euros de Valor Añadido se generan. Naturalmente, como mayor sea el resultado del ratio, mejor para la empresa. Es decir, la gestión empresarial debe preocuparse por hacer crecer este ratio. Si descomponemos el ratio se entiende mejor donde está el primer problema de la gestión empresarial:

$$\frac{\text{Ventas} - \text{Consumos} - \text{Otros Gastos}}{\text{Ventas}} = 1 - \frac{\text{Consumos} - \text{Otros Gastos}}{\text{Ventas}} [9]$$

Es un ratio primario dado que informa de los componentes más básicos de la gestión empresarial. Un buen empresario debe saber vender y a la vez controlar los consumos necesarios para generar estas ventas. Un crecimiento de este ratio pasa por hacer que, el cociente que resta a 1 sea lo más pequeño posible o dicho de otra manera, que los consumos y los otros gastos aumenten menos que la cifra de ventas.

Este cociente entre Consumos y Otros Gastos respecto a las Ventas nos indica la Eficacia<sup>6</sup> de la función de producción:

---

6. BLASI, A. Les Tic: Tecnología, coneixement i Eficacia Rev. Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Catalunya, nº 11, Monográfico TIC, Barcelona 2010

$$\frac{\text{Consumos} + \text{Otros Gastos}}{\text{Ventas}} = \text{Información Sobre Eficacia de la Producción} [10]$$

Cuanto más pequeño sea este ratio, la producción más eficaz resulta. Es decir, menos “inputs” se precisan para vender los “outputs”.

Para evitar tener que trabajar con un ratio cuyo valor óptimo tiende a cero y tener que expresar que cuanto menor ratio, mayor eficacia, lo más intuitivo es trabajar con el inverso del ratio:

$$\frac{1}{\frac{\text{Consumos} + \text{Otros Gastos}}{\text{Ventas}}} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Consumos} + \text{Otros Gastos}} [11]$$

De esta manera si puede enunciarse un ratio de Eficacia de la Producción donde a mayor resultado del ratio, mayor Eficacia obtiene la empresa:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Consumos} + \text{Otros Gastos}} = \text{Eficacia de la Producción}$$

Si el ratio diese un valor igual a 1, significaría que el importe de los consumos y los otros gastos es igual al importe de las ventas. En esta situación podría aún hablarse de eficacia. Pero si el ratio fuese inferior al valor de 1, entonces se hablaría de ineficacia en la producción apareciendo un Valor Añadido negativo.

El ratio de Margen Primario que antes se ha enunciado podría reformularse como sigue:

$$\frac{\text{Valor Añadido}}{\text{Ventas}} = \text{Ratio Margen Primario} = 1 - \left( \frac{1}{\text{Eficacia de la producción}} \right)$$

De manera que cuanta más eficacia se consiga en la función de producción, mayor será el Ratio de Margen Primario.

Llegados a este punto es importante resaltar cómo la relación entre producción y ventas, a la que se denomina eficacia, genera una corriente de relaciones entre departamentos de la empresa con componentes de capital intelectual muy distintos. En el departamento de producción priman las personas con formación en el ámbito de la ingeniería y en el departamento de ventas se concentran los profesionales del marketing.

Mejorar la Eficacia en la producción, por tanto, no resulta nada obvio. Es preciso una concatenación de esfuerzos entre personal con visiones diversas. La tarea de los altos directivos de la empresa aparece como imprescindible en este punto. Liderar equipos multidisciplinares para la consecución de mejoras en la Eficacia es lo que va a conseguir generar resultados positivos en la empresa, generar mayor Valor Añadido.

Resulta interesante observar como la Ineficacia, valores del ratio inferiores a 1, puede generarse, no por errores en la función de producción sino por una simple caída de las Ventas. Sea una caída en el precio o sea una caída en las unidades vendidas, una empresa puede ser ineficaz en su producción si no consigue disminuir los consumos y los otros gastos en mayor proporción que el precio y las unidades vendidas.

Con este dato se puede empezar a entender que esa solución a la crisis a través de la creación de empresas de alto Valor Añadido lo que realmente exige es aumentar la eficacia de la producción.

## **Eficiencia en la Producción**

No debe confundirse eficacia con eficiencia<sup>7</sup>. Hasta ahora se ha concretado el significado de Eficacia, pero en la gestión de la producción no es suficiente con ser eficaz, Hay que ser además eficiente para mantenerse en el mercado.

La eficiencia es la consecución de la mínima dispersión respecto al objetivo. Un franco-tirador además de ser eficaz (dar en el blanco) debe ser eficiente (no errar ningún disparo). Al igual para una empresa, hay que satisfacer al consumidor y adaptarse a sus necesidades sin dejar de atenderle.

Una empresa logra ser eficiente, cuando consigue aunar los movimientos de precios y unidades vendidas antes comentados, con los consumos y los otros gastos.

$$\frac{\text{Eficacia de la producción}_{T+1}}{\text{Eficacia de la producción}_T} = \text{Eficiencia de la producción} \text{ [11]}$$

---

7. BLASI, A. Lo que se debe hacer, Rev. Business School Univeritat Oberta Catalunya, Barcelona 2013. Artículo publicado también en Cercle pel Coneixement [www.cperc.cat](http://www.cperc.cat)

Siendo T la fecha en la que se ha calculado la eficacia.

En consecuencia, la eficiencia es una medida dinámica en cuanto comparados medidas de eficiencia calculadas en momentos distintos. Así pues, cuanto mayor sea el resultado del ratio mayor será la eficiencia de la producción. Esto indica que de un período a otro la empresa es capaz de consumir y gastar menos por cada unidad vendida. Está consiguiendo “variabilizar” los consumos y los otros gastos en función de las ventas. Y esto significa dar en el objetivo aun cuando las condiciones sean adversas en el mercado.

Si descomponemos el ratio de eficiencia podemos obtener una expresión más aplicable en la fijación de objetivos dentro de la empresa:

$$\frac{\text{Eficacia de la producción}_{T+1}}{\text{Eficacia de la producción}_T} = \frac{\frac{\text{Ventas}_{T+1}}{(\text{Consumo} + \text{Otros gastos})_{T+1}}}{\frac{\text{Ventas}_T}{(\text{Consumo} + \text{Otros gastos})_T}} \quad [12]$$

$$\frac{\frac{\text{Ventas}_{T+1}}{(\text{Consumo} + \text{Otros gastos})_{T+1}}}{\frac{\text{Ventas}_T}{(\text{Consumo} + \text{Otros gastos})_T}} = \frac{\text{Ventas}_{T+1}}{\text{Ventas}_T} * \frac{(\text{Consumo} + \text{Otros gastos})_T}{(\text{Consumo} + \text{Otros gastos})_{T+1}} \quad [13]$$

Observando los dos ratios de la ecuación 13 puede expresarse la eficiencia de la producción en función de la variación de las ventas y la variación de los consumos y otros gastos. De una forma esquemática podría indicarse como sigue:

$$\text{Eficiencia de la Producción} = \text{Variación de las Ventas} * \text{Variación Consumos} \quad [14]$$

En consecuencia, un aumento de la Eficiencia puede provenir de un Aumento de las ventas o de un Disminución de los consumos:

$$\Delta(\text{Eficiencia de la producción}) = \Delta(\text{Variación Ventas}) * \nabla(\text{Variación Consumos}) \quad [15]$$

Variación de las Ventas:

El aumento en la variación de las ventas puede provenir de una variación en los precios o de una variación en las unidades vendidas. Como ya se ha señalado anteriormente, el importe de la cifra de ventas es el resultado de multiplicar el precio de venta unitario por el número de unidades vendidas:

$$Ventas = (\text{precio de venta unitario}) * (\text{unidades vendidas}) \quad [16]$$

De acuerdo con esta igualdad, la eficiencia en la producción puede descomponerse aún más y así configurar mejor los indicadores de gestión empresarial más básicos:

$$\frac{Ventas_{T+1}}{Ventas_T} * \frac{(\text{Consumo} + \text{Otros gastos})_T}{(\text{Consumo} + \text{Otros gastos})_{T+1}} =$$

$$\frac{\text{Precio Venta Unitario}_{T+1}}{\text{Precio Venta Unitario}_T} * \frac{\text{Unidades Vendidas}_{T+1}}{\text{Unidades Vendidas}_T} * \frac{(\text{Consumo} + \text{Otros gastos})_T}{(\text{Consumo} + \text{Otros gastos})_{T+1}} =$$

*Eficiencia de la producción* [17]

Se reconoce, pues, que la Eficiencia se puede descomponer en tres cocientes, tres ratios. El primero:

$$\frac{\text{Precio Venta Unitario}_{T+1}}{\text{Precio Venta Unitario}_T} = \text{Indice variación de precios} \quad [18]$$

compara los precios unitarios de un período con el del anterior. Es decir, puede aumentarse la eficiencia a partir de un aumento de los precios de los productos que comercializa la empresa. Esto obliga al departamento de marketing a conseguir la correcta posición del producto en el mercado para que sea adquirido al precio más alto posible.

El segundo:

$$\frac{\text{Unidades Vendidas}_{T+1}}{\text{Unidades Vendidas}_T} = \text{Indice variación unidades vendidas} \quad [19]$$

compara el número de unidades vendidas de un período con el del anterior. Es decir, puede aumentarse la eficiencia a partir de un aumento de las unidades que la empresa es capaz de vender en el mercado. Esto obliga al departamento comercial a conseguir la más alta penetración posible en el segmento del mercado escogido.

Por tanto, los líderes de la gestión empresarial tienen elementos de fácil cálculo para poder establecer los objetivos para cada uno de los departamentos de la empresa, siempre bajo la seguridad de estar persiguiendo la máxima eficiencia.

Así pues la Variación de las Ventas puede expresarse como:

*Variación Ventas =*

*Indice variación de precios \* Indice variación unidades vendidas [20]*

El tercer cociente (el que en la ecuación [14] se ha denominado Variación de los Consumo) ya sale del ámbito del marketing y la comercialización es el que hace referencia a los consumos y otros gastos. Este merece una atención especial, que se tratará en el próximo punto. Sin embargo, antes de continuar hay que hacer una precisión al respecto. Un aumento de los precios puede aumentar la eficacia y la eficiencia, pero no afecta a los consumos y los otros gastos que están ligados a la producción de las unidades que después deben venderse.

En otras palabras, cuando en un párrafo anterior se ha deducido que la eficiencia conlleva la variabilidad de los consumos y los otros gastos en función de las ventas, no se ha definido qué tipo de función iba a relacionar estas variables. Ahora ya se ha establecido que un aumento de los precios no afecta a la función de producción y por tanto los consumos y los otros gastos no se ven afectados por cambios en el nivel de precios.

Variación de Consumos:

El cociente:

$$\frac{(Consumo+Otros\ gastos)_T}{(Consumo+Otros\ gastos)_{T+1}} = Variación\ Consumos\ [21]$$

Compara los consumos del periodo anterior con los del siguiente. Esto es, en el denominador están presentes las cifras del último periodo calculado y en el numerador las cifras del período anterior. Por consiguiente, si los objetivos de la empresa son aumentar las ventas, y esto no se puede conseguir vía incremento de precios, sólo queda el aumento del número de unidades vendidas. Ahí la eficiencia juega el papel más destacado.

Aumentar las unidades vendidas en una proporción superior al aumento de los Consumos y Otros gastos es el objetivo de la eficiencia.

Así en un entorno de precios estables la eficiencia sólo se vería aumentada si:

- a) aumenta el número de unidades vendidas y los consumos y otros gastos aumentan en menor medida, o

b) manteniéndose estables las unidades vendidas, los consumos y los otros gastos disminuyen.

Este apartado b) introduce la importancia de gestionar adecuadamente la tecnología en los procesos productivos para conseguir las mismas unidades vendidas con menos consumos. Esta gestión pasa por implantar nuevas tecnologías que reduzcan los consumos, pero también introduce la posibilidad de, con la misma tecnología, conseguir menores consumos reduciendo las mermas (errando menos en el disparo si se recupera la comparación con el franco-tirador).

Esto indica que la eficiencia puede mejorarse con procesos de formación en el uso de la tecnología existente. Los avances en la organización de la propia empresa pueden ayudar a utilizar la tecnología existente de forma más eficiente. Es decir, sin necesidad de nuevas inversiones en tecnología, podría aumentar la eficiencia mediante formación y organización.

En consecuencia la visión formalizada de la eficiencia en la producción nos indica que:

$$\text{Eficiencia de la producción} = \\ \text{Indice variación precios} * \text{Indice variación unidades} * \text{Variación consumos} \quad [22]$$

La gestión empresarial debe contemplar los tres elementos para mejorar el margen primario. Si se fijan correctamente los incentivos para cada uno de los departamentos afectados se puede conseguir un aumento del Valor Añadido sin tener que hacer frente a grandes inversiones en nuevas instalaciones o maquinaria. Esta es la salida de la crisis que se plantea cuando se reclama aumentar el Valor Añadido, mientras las entidades financieras no aportan préstamos para adquirir esas nuevas inversiones que permitirían aumentos de la eficiencia gracias a nuevas tecnologías.

## **El crecimiento del PIB y la Eficiencia**

Se ha presentado la Eficiencia como una visión dinámica de la Eficacia. Se ha comparado la Eficacia en dos momentos distintos del tiempo y esto ha permitido discernir los componentes esenciales de una actividad productiva eficiente.

Si esta visión dinámica se aplica al PIB se comprueba que la mayoría de las diagnósticos sobre el funcionamiento de una economía parten del concepto crecimiento del PIB:

$$\text{Crecimiento del PIB} = \frac{PIB_{T+1}}{PIB_T}$$

Ya se ha destacado, en los párrafos anteriores, la aproximación al Producto Interior Bruto a partir del Valor Añadido. Pero, ahora, toca destacar que este crecimiento del PIB se calcula casi siempre a precios constantes. Es decir, no se considera el crecimiento del PIB provocado por un aumento de los precios desde el periodo T al periodo T+1. Se evalúa la buena salud de una economía cuando el crecimiento del PIB no proviene de una espiral inflacionista.

Las subidas de precios tienden a afectar a la mayoría de la población reduciendo su capacidad adquisitiva. Normalmente los salarios no suben al mismo ritmo que los precios y si lo hacen es siempre con retraso. Con lo cual un crecimiento en el PIB provocado por aumentos de precios no se traduce en un aumento de la calidad del consumo de la población de esa economía.

En esta situación, cuando se ha presentado la descomposición de la Eficiencia, en la ecuación [22] se ha visto que el nivel de los precios unitarios de las unidades vendidas era uno de los factores a controlar. Los otros dos factores eran la variación de las unidades vendidas y la variación de los consumos.

Si los cálculos de crecimiento del PIB se hacen a precios constantes, los de la Eficiencia también deberían tener en cuenta esta restricción. Así la traducción de los diagnósticos de la Macroeconomía a la Gestión Empresarial sería mucho más clara.

Si se acepta el cálculo a precios constantes, cuando se pide a una economía que crezca en su PIB se está pidiendo a las empresas que aumenten su Eficiencia a través de hacer crecer el número de unidades vendidas de un período a otro y que esto se produzca con una Variación en los Consumos y Otros Gastos menos que proporcional al aumento de las ventas.

Por tanto, salir de la crisis a partir de conseguir empresas de alto Valor Añadido es una recomendación que indica a las empresas que deben crecer en unidades vendidas, mientras sus consumos no crecen en la misma proporción.

Esta recomendación debe articularse en medidas de Política Económica que lleguen hasta las empresas. Queda evidenciado que dichas medidas deben tener dos ejes:

- 1.- Aumento de las unidades vendidas
- 2.- Control de los consumos y otros gastos

### **1.- Aumento de las unidades vendidas**

Respecto al primero de estos ejes. Para que las empresas puedan vender más unidades, necesitan más consumidores. A precios constantes los consumidores pueden aumentar por número o por aumento de su capacidad adquisitiva. Naturalmente pueden darse los dos factores a la vez.

Si los consumidores no pueden ver aumentada su capacidad adquisitiva porque la crisis económica los ha dejado en una situación de desempleo o con sueldos precarios, la única vía para aumentar las ventas es a través de un aumento del número de consumidores. Conseguir que más seres humanos sean consumidores de nuestros productos requiere un trabajo de Marketing importante y en muchos casos el público objetivo no puede crecer a corto plazo. En un entorno de crisis financiera, con rentas disponibles para el consumo reducidas no se dan explosiones demográficas y aún que se dieran los potenciales consumidores son una nueva generación.

En esta situación de no aumento de capacidad adquisitiva y no aumento de la población consumidora, sólo queda un camino conseguir consumidores que no estén dentro del entorno económico afectado por la crisis. Esto significa preparar la producción para vender al extranjero, para exportar.

La Política Económica que pide aumentos de PIB, está pidiendo a las empresas que busquen nuevos consumidores allí donde hasta ahora no habían llegado los productos de la empresa. Si un Estado quiere promover el crecimiento del PIB, debe en estos momentos articular todas las medidas posibles de comercio internacional para facilitar la distribución de los productos fabricados en el propio territorio hacia confines más alejados.

### **2.- Control de los consumos y otros gastos**

Respecto al segundo de los ejes, la Política Económica de un Estado puede conseguir que las empresas puedan “externalizar” muchos de sus gastos.

Este vocablo “externalizar” indica que la empresa puede eliminar de su contabilidad algunos gastos porque los asume la colectividad donde la compañía está radicada. Históricamente la contaminación del medio ambiente ha sido uno de los gastos que las compañías han externalizado. Es decir, no han contabilizado los costes de depurar aguas residuales, de filtrar los humos, de reciclar los subproductos, etc.

Pero “externalizar” no debe tener un significado siempre negativo. Si el Estado es capaz de suministrar unos servicios públicos de mayor calidad, la empresa no debe realizar gastos para consumir servicios que la colectividad ya ha organizado. Por ejemplo, una policía y un sistema judicial bien implantados en el territorio hacen que el gasto en seguridad privada no deba ser contabilizado por la empresa. Una buena red de tendido eléctrico evita que la empresa deba gastar en autogeneradores. Antes se ha mencionado la necesidad de tener un buen capital intelectual para controlar los consumos. Pues bien, una buena formación académica ofertada por el Estado dotaría a las empresas de esos trabajadores y esos líderes que organizarían la producción de forma más eficiente sin necesidad de recurrir a grandes inversiones. Una buena sanidad permite ahorrar en bajas laborales y absentismos que mejoran los procesos productivos.

Por tanto, cuando el Estado pide un crecimiento del PIB, y esto conlleva una exigencia de mejoras en la Eficiencia de las empresas a través del control de los Consumos y Otros Gastos, se está obligando a sí mismo a mejorar los servicios públicos.

Si el Estado no cubre adecuadamente los servicios públicos las empresas deben hacerse cargo de ello y esto conlleva un aumento de los consumos y de los otros gastos. Sin buenos servicios públicos, la eficiencia es imposible, cuanto más lo que se conseguirá es eficacia y por un período muy corto.

## CONCLUSIONES

Los resultados contenidos en la cuenta de pérdidas y ganancias de las empresas pueden complementarse con el análisis del Valor Añadido. Si bien existe una larga tradición de análisis financiero utilizando el EBITDA, el Cash-Flow u otros resultados como el de Explotación, en momentos de crisis financiera como la vivida a partir del año 2007 las autoridades económicas utilizan el indicador del PIB para realizar sus diagnósticos y esto se traduce en la empresa a partir del concepto de Valor Añadido.

En la gestión empresarial el uso del Valor Añadido permite localizar los elementos más básicos de la rentabilidad empresarial. Así comparando el Valor Añadido con la cifra de Ventas puede hallarse un Margen Primario que ayuda a los gestores empresariales a detectar los departamentos y personas clave de la empresa para aumentar el Valor Añadido.

A partir de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias y utilizando unos simples cálculos es factible descomponer el Margen Primario y definir la Eficacia de la función de producción. Cuando a una empresa se le exige eficacia se le está pidiendo que aumente las ventas por encima de los consumos. En otras palabras, Eficacia en la producción significa aumento del Valor Añadido sin realizar nuevas inversiones.

Cuando se compara la Eficacia en distintos periodos de tiempo se obtiene el concepto de Eficiencia. Este concepto supone ver desde una perspectiva temporal dinámica la evolución de la Eficacia. Un aumento de la Eficiencia pasa por reducir la dispersión de la Eficacia. Esto es, conseguir que periodo a periodo la Eficacia vaya aumentando.

Conseguir este efecto dinámico de mejora continuada de la Eficacia es posible si se descompone la Eficiencia de la producción. Una simple descomposición en tres factores permite observar como la evolución de los precios unitarios de venta, y el número de unidades vendidas pueden ayudar a mejorar la Eficiencia y por tanto a aumentar el Valor Añadido. El tercer factor que incide en la mejora de la Eficiencia y en el aumento del Valor Añadido es conseguir que los Consumos y Otros Gastos sean variables en función de las unidades vendidas.

Si una empresa consigue controlar los Consumos y Otros Gastos de forma que su aumento sea menor en proporción que el aumento de las unidades vendidas consigue aumentar la Eficiencia de la producción y generar mayor Valor Añadido sin necesidad de acudir a nuevas tecnologías.

Cuando un país busca aumentar su Producto Interior Bruto, lo que está pidiendo es un aumento del Valor Añadido generado por las empresas. Pero no debe ser un aumento de Valor Añadido por incremento de los precios, debe ser un aumento por mejor control de los Consumos y Otros Gastos y por mayor cantidad de unidades vendidas. Para que esto se produzca de una manera coordinada las Políticas Económicas deben facilitar estos dos ejes: aumento de las unidades vendidas y control de los consumos.

En una situación de crisis financiera el aumento de las unidades vendidas se consigue exportando, buscando nuevos consumidores en países donde antes no se comercializaba el producto y el control de consumos se consigue mediante una oferta de calidad en los servicios públicos. De esta manera las empresas contabilizan sólo aquellos gastos directamente imputables a las unidades vendidas y la Eficiencia aumenta para mejor bienestar de la sociedad.

## Referencias Bibliográficas

- BLASI, A. Les Tic: Tecnologia, coneixement i Eficacia Rev. Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Catalunya, nº 11, Monográfico TIC, Barcelona 2010
- BLASI, A. Lo que se debe hacer, Rev. Business School Universtat Oberta Catalunya, Barcelona 2013.
- Artículo publicado también en Cercle pel Coneixement [www.cperc.cat](http://www.cperc.cat)
- MARTI, J. Salidas a la crisis, Rev. Real Academia de Doctores, nº 2, Barcelona 2014
- ORTEGA, E.- PEÑALOSA, J. Claves de la crisis económica española y retos para crecer en la UEM\_Rev. Documentos Ocasionales nº 1201 Ed. Banco de España, Madrid 2012
- Plan General de Contabilidad, Boletín Oficial del Estado, Documento BOE-A-2007-19884. Madrid, 2007 Consultable con los añadidos correspondientes a las modificaciones en la página web del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas del Ministerio de Economía del Gobierno de España: <http://www.icac.meh.es/Temp/20150908205250.pdf>
- SCHUMPETER, J.A. Ciclos económicos: análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista. Traducción de Jordi Pascual. Prólogo de Fabián Estapé . Ed. Prensas Universitarias de Zaragoza (2002)
- VARIOS Euskadi trata de captar inversiones en sectores de Alto Valor Añadido. El País, Bilbao, 13 Mayo 2009





## FACTORS INFLUENCING THE DECISION TO SET UP A REIT

ROIG HERNANDO, J.  
SORIANO LLOVERA SÁEZ, J.M.  
GARCÍA CUETO, J.I

*Research and Development Centre for Companies Improvement and Innovation  
(CERPIE), Polytechnic University of Catalonia*

*Department of Management, Polytechnic University of Catalonia and  
Numerary member of The Royal Academy of Doctors  
LL.B. and Master of Laws, ESADE (Barcelona, Spain) and LL.M. in International  
Legal Studies, Georgetown University Law Center (Washington, D.C.)*

[jaume.roig.hernando@upc.edu](mailto:jaume.roig.hernando@upc.edu) , [jsoriano@terra.com](mailto:jsoriano@terra.com), [joseignacio@garciacueto.com](mailto:joseignacio@garciacueto.com)

### Abstract

Real Estate Investment Trusts (hereinafter, REIT) are investment companies which capitalize real estate assets by offering company shares on the stock markets.

The recent economic upturn has led to a sharp increase in the constitution of new REITs. Nevertheless, real estate managers should weigh up the advantages of these securities compared to other alternatives of financing real estate activity. Variables affecting REIT performance that managers should analyse include market price and market capitalization (compared to net asset value), expected liquidity, start-up costs, systematic risk, finance costs and tax benefits, and also other aspects such as company control, transparency requirements and regulatory limits.

REITs have become a competitive way to finance real estate activity, especially in the light of the credit constraints that still affect the industry. This paper analyses the factors that managers should take into account when considering whether to set up a REIT.

KEY WORDS: Real Estate, Real Estate Investment Funds, Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario (SOCIMI), Real Estate Financing.

## Resumen

Real Estate Investment Trusts (en adelante, REIT) son vehículos de inversión que capitalizan los activos inmobiliarios mediante la venta de participaciones en los mercados financieros.

El reciente inicio de la recuperación económica ha llevado a un incremento en el ritmo de constitución de nuevos REITs. No obstante, los gestores inmobiliarios deberían evaluar las ventajas de financiarse mediante la constitución de un REIT respecto a otras alternativas de financiación de la actividad inmobiliaria. Las variables que influyen en los resultados de los REIT y que deberían ser consideradas van desde la cotización y capitalización en el mercado (respecto el valor neto de los activos), la liquidez esperada, los costes de salida, el riesgo sistemático, costes financieros e impuestos, así como otros aspectos como la posible pérdida del control de la compañía, requisitos de transparencia y requerimientos regulatorios.

Los REITs se han convertido en un instrumento competitivo para financiar la actividad inmobiliaria, especialmente en un entorno de restricción de crédito que todavía afecta al sector inmobiliario. El presente artículo analiza los factores que los gestores inmobiliarios deberían tener en cuenta al considerar la posible constitución de un REIT.

**PALABRAS CLAVE:** Real Estate, Real Estate Investment Funds, Sociedades Anónimas Cotizadas de Inversión en el Mercado Inmobiliario (SOCIMI), Real Estate Financing.

□ □ □

## 1. Introduction

In recent years, the real estate industry has faced its worst crisis since the 1930s. Real Estate Investment Trusts (hereinafter, REIT), investment companies which capitalize real estate assets by trading company shares in the securities markets (Kroszner & Shiller, 2011), were badly affected.

However, the incoming macroeconomic data are showing signs of change for financial and real estate markets. As part of this positive economic trend, the reforms introduced by the Spanish government have made the Spanish REIT regime, known as *Sociedad Anónima Cotizada de Inversión en el Mercado Inmobiliario* (hereinafter SOCIMI) more attractive. This has led to a significant intensification of REIT start-ups, not only at local level but also among large international investors.

Real estate managers should weigh up the advantages of setting up a REIT over alternative methods for financing real estate activity. They must analyse a variety of factors affecting REIT performance, such as market price and market capitalization (compared to its Net Asset Value (hereinafter, NAV)), expected liquidity, constitution costs, systematic risk, finance costs and tax benefits, as well as other aspects such as company control, transparency requirements and regulatory limits.

REITs have become a competitive way to finance real estate activity, especially in the light of the credit constraints the industry is still experiencing. This paper examines the factors that managers should take into account when deciding whether to establish a REIT.

## **2. Methodology, data and hypothesis**

The methodological approach applied in the study is as follows. First, we review the global scientific literature on REITs, in particular with reference to aspects related to REIT start-ups. Second, though the state of the art has been analysed at international level, we conduct a market study focusing on Spanish REITs in order to identify the advantages and disadvantages of setting up a SOCIMI. Third, we compile data from the *National Stock Market Commission* (hereinafter, CNMV) and the *Alternative Investment Market* (hereinafter, MAB), as well as on-line information from Spanish REIT websites and interviews.

## **3. Factors that managers should analyse when considering the constitution of a REIT**

In this section we analyse the main decision factors that managers should take into account when considering setting up a REIT.

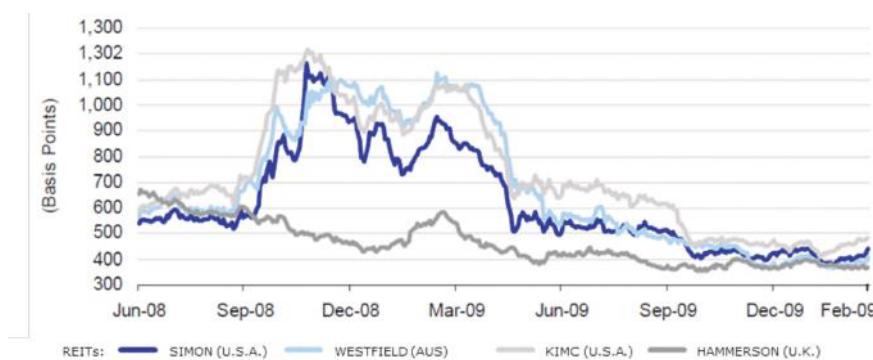
### *3.1 Financing costs*

Several studies have demonstrated that REITs enjoy better access to credit than non-traded real estate companies (Hardin and Hill, 2011; RREEF Research, 2010; Deloitte, 2011). According to Hardin and Hill, the credit availability for REITs is associated with the historical data on dividend distributions.

Thus, when assessing the credit risk of a REIT, lenders may consider its capacity of generating dividends as an equivalent of cash flows. If they see that REIT managers are reluctant to shorten dividends and that a greater distribution is required by law, lenders could consider dividends as a cash flow guarantee, which in the worst-case scenario can be used as repayment for the debt.

Data in Figure 01 indicate the credit spread decline of REITs, a trend that started in Australia, and continued in the UK and the US (RREEF, 2010).

**Figure 01.** Spreads of Credit Default Swaps of REIT Evolution



Source: RREEF, 2010.

### 3.2 Cash obtained through the sale of shares

Obtaining liquidity through the constitution of a REIT has been shown to be a competitive strategy for real estate finance compared with other alternatives such as mortgages (Roig and Soriano, 2015).

Nevertheless, managers should analyse, on a case-to-case basis, whether the establishment of a REIT (which involves the sale of shares in the financial markets) is at least equivalent to other scenarios such as property disposals or mortgages.

### 3.3 Liquidity

In other investment instruments in the real estate industry, such as direct investment in properties, liquidity may be significantly lower than other types of assets. However, REIT liquidity is closer to that of other listed companies in the financial markets (Marcato & Ward, 2007).

However, the moderate liquidity of the underlying assets has a negative impact on REIT liquidity; this leads to lower share switching than in other listed companies in the industry. Table 01 displays a clear difference between REITs and non-REIT real estate companies (Ghosh, Miles & Sirmans, 1996).

This liquidity advantage of REITs over non-REIT companies is clearly reflected in REITs share prices, with a quantified impact between 12 and 22% (Beneviste, Capozza and Sequin, 2001). REITs are obliged to publish more information regarding their financial situation; this increases transparency and, in turn, their liquidity.

**Table 01.** A Liquidity Comparison between REIT and Non-REIT companies

Year	Market Value (Millions of \$)		Daily Trading Volume (% market shares)	
	REIT	Non-REIT companies	REIT	Non-REIT companies
1987	154	162	0.14	0.43
1988	178	186	0.09	0.25
1989	195	203	0.11	0.5
1990	160	170	0.09	0.41
1991	176	188	0.09	0.67
1992	248	265	0.14	0.41
1993	371	389	0.23	0.63
1994	402	372	0.18	0.45
1995	456	434	0.15	0.52
Mean	260	263	0.14	0.47

Source: Ghosh, Miles, Sirmans (1996), Real Estate Finance

Moreover, according to Demsetz (1968), Stoll (1978) and Ho and Stoll (1981), the factors underlying liquidity are the financing costs, the expected return, and risk. Consequently, present liquidity is estimated to be moderate in the present context with its high financing costs – even though the Euribor is at a record low, the expected return is moderate, and the risk premium and the perceived risk in the real estate market are both high.

### *3.5 Discounts to Net Asset Values*

REIT share prices in the financial markets are affected by volatility and systematic risks which lead to disparities between the quotation and the NAV. These differences can be attributed, in particular, to rational factors such as the size of the REIT, country effect, liquidity and transparency, or to irrational factors such as investment sentiment and real estate expectations.

### *3.6 Flotation costs*

The costs of being listed on the financial markets should not be ignored. First there is the cost of going public, and then the cost of trading on the financial markets. Although it is possible to quote in markets with lower costs such as the MAB, REITs should set aside a non-negligible budget for this area and scale economies should be studied.

Conducting external audits and valuations and employing share issue consultants or fiscal advisors are some of the costs of establishing a REIT.

### *3.7 Company control*

The sale of shares to third parties is a transparency requirement and to some extent represents a loss of company control. Managers should value the potential negative impact that the sale of the share framework may have on shareholders.

### *3.8 Transparency*

REITs are listed in the financial markets. Although managers can choose to be in a less regulated public market such as the MAB, information requirements will always be higher than in non-listed companies.

The obligation to make greater amounts of information public may initially be costly. The sale of shares to third parties represents a transparency requirement and to some extent a loss of company control. In the long term it is likely to be especially effective as it reduces the perception of company risk and thus directly increases the value of the REIT (Bushman & Smith, 2003).

### 3.9 Legal constraints

REITs must comply with legal requirements in order to take advantage of tax benefits. These legal requirements, such as a high percentage of dividend distribution, a minimum net capital and the allocation of at least 80% of the property investments for leasing reduce managers' room for manoeuvre, but recent changes in the Spanish regulations have done a great deal to encourage the constitution of new REITs.

### 3.10 Systematic risk

Investors should bear in mind that REIT shares are listed in the financial markets, and so are subject to far more volatility than their underlying assets (three times more, according to Kallberg, Liu & Srinivasan (1998). In other words, REITs are affected by systematic risk. Daily information has an immediate impact on shares but a lower impact on property valuations, resulting in the appraisal smoothing effect (Quan & Quigley, 1991).

### 3.11 REIT risk-return trade-off

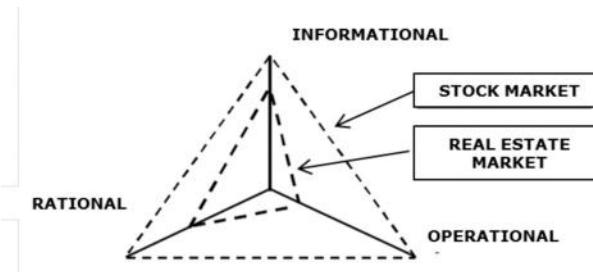
REIT managers should assess the fact that markets demand a higher level of profitability than other assets because the volatility variable does not include the total risk of the asset (Table 02); that is, in the risk analysis regarding investment decisions of REITs, the study of volatility is necessary but not sufficient.

**Table 02.** A Comparison of the Risk-Return Trade-Off

Period	REITS		Large-Cap Companies		Small-Cap Companies		Bonds	
	Return	Risk	Return	Risk	Return	Risk	Return	Risk
1972 – 2007	13	17.4	11.2	17	14.3	22.5	8.7	11.5
1988 – 2007	12.3	17.4	11.8	16.6	13.5	19.9	9.3	10.1
1998 – 2007	10.5	20.4	5.9	17.3	10.6	22.2	7.3	8.8
2003 – 2007	18.2	22.3	12.8	9.8	17.2	25.1	5.7	4.1

Source: NAREIT, 2010.

This is due to the informational, rational and operational market inefficiencies in real estate (Figure 02) which mean that the distribution of the returns does not follow a log-normal law. This in turn implies a lower diversification effect in an investment portfolio (McCoy, 2006 and Shleifer, 2000).

**Figure 02.** An Efficiency Comparison between Stock and Real Estate Markets

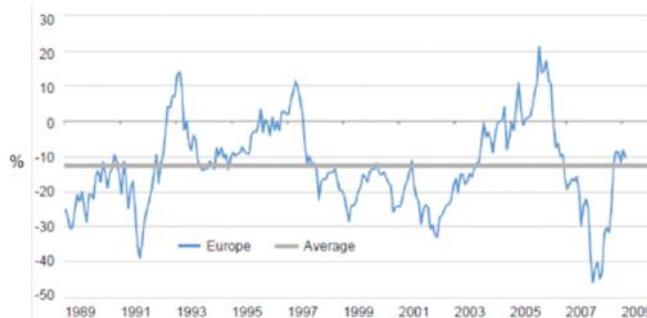
Source: Sabal (2008).

### 3.12 Departures from NAV in REIT pricing

REIT share prices often differ from their NAV. There are many reasons for the differences in the Price to NAV ratio: rational factors such as REIT size, country effect, liquidity, diversification or historic returns, and irrational factors such as investor expectations or investor sentiment (Fernández et al, 2012)

If managers expect a market decrease in the Price to NAV ratio, they would have no incentive to establish a REIT because there will be more efficient ways to finance their real estate activity – for instance, mortgages.

Figure 03 outlines the evolution of the Price to NAV ratio for European real estate companies and shows that the relation between these two variables varies over time.

**Figure 03.** European Index of the Price to NAV Ratio (FTSE EPRA/NAREIT)

Source: RREEF, 2010.

### 3.13 Summary:

Table summarizes the decision-making factors involved in the constitution of a REIT.

**Table 03.** Decision-making factors in the constitution of a REIT.

	Factor	Description
Positive Factors	Cash generation	The generation of liquidity via property assets without the need to sell them.
	Not accounted for as debt	The sale of shares does not affect debt ratios; this means that financing costs remain stable and, in turn, liquidity is obtained.
	Company management	Depending on the company's free-float, managers will retain company control.
	Liquidity	Real estate listed companies have more liquidity than property assets; this is positively reflected in their price.
	Financing costs	Historically, REITs have obtained better competitive financing costs than non-traded real estate companies.
	Public image	The constitution of a REIT improves the public perception of the company among stakeholders.
	Company risk	REITs are perceived as being more transparent than non-traded real estate companies. This reduces the perceived company risk and mitigates the decrease in the price to Net Asset Value.
	Tax benefits	By fulfilling the legal requirements, the SOCIMI and its shareholders receive tax benefits not available to other real estate companies.
	Price-discount to NAV	If shares are sold at a price higher than the Net Asset Value, shareholders obtain more profitability than in a scenario in which assets are sold.

	Factor	Description
Negative Factors	Flotation costs of firms	Being listed in the financial markets entails significant costs for companies – not only initially, but throughout the time the company is listed.
	Company control	The sale of shares involves a certain loss of control over the company. More information must be provided, and the strategy must be shared with new shareholders.
	Management costs	Investors' expectations regarding property prices are reflected in both the appraisals and stock prices. Nevertheless, future price expectations influence appraisers less than investors.
	Transparency	Trading on the financial markets obliges firms to report more information – a possible entry barrier.
	Legal constraints	The legal requirements imposed on REITs reduce management flexibility.
	Price-discount to NAV	If shares are sold at a price lower than the Net Asset Value, shareholders obtain more profitability than in a scenario in which assets are sold.
	Systematic risk	In trading on the financial markets, REITs will be affected by idiosyncratic risk but by systematic risk as well.

Source: Compiled by authors.

#### 4. Conclusions

Before establishing a REIT, managers must analyse a large number of factors, both positive and negative.

Certain additional external factors represent opportunities or threats that have a significant influence on the decision-making process. For example, the economic context and the real estate cycle are currently recovering, but during the financial crisis they represented a major obstacle.

It seems that the factor valued most highly by managers is the advantageous tax treatment. Other positive and negative aspects do not tend to be considered in the decision-making process. However, positive aspects such as liquidity,

cash generation, not being accounted for as debt, financing costs, public image, company risk and company management, and negative aspects such as company control, flotation costs, management costs, transparency, legal constraints, price-discount to NAV and systemic risk are also key success factors that should be taken into account.

## References\*

- Beneviste, L.; Capozza, D.R.; Seguin, P.J.; 2001. The Value of Liquidity. *Real Estate Economics*, Vol. 29, p.p. 633-660. Available at: <http://dx.doi.org/10.1111/1080-8620.00026>.
- Bushman, R. M., Smith, A. J.; 2003. Transparency, financial accounting information, and corporate governance. *Financial Accounting Information, and Corporate Governance. Economic Policy Review*, 9(1).
- Deloitte; 2011. Commercial Real Estate Outlook: Top Five Issues 2011. Sustaining the recovery momentum. Available at: <http://goo.gl/v6EI4>.
- Fernández, J., Llovera, F.J, Roig, J.; 2012. Los REITs españoles como vehículo de inversión y financiación de la actividad inmobiliaria: las SOCIMI; Intangible Capital, Vol. 8 (2), pp. 308-363.
- Ghosh, C.; Miles, M.; Sirmans, S.F; 1996. Are REITs stocks?. *Real Estate Finance*, Vol. 13 (3), pp. 46-53.
- Hardin, W.G.; Hill, M.D.; 2011. Credit Line Availability and Utilization in REITs. *Journal of Real Estate Research*, Vol. 33 (4), pp. 507-530.
- Kallberg, J., Liu, C. H. & Srinivasan, A.; 1998. Evaluating stock price volatility: The case of REITs. Stern School of Business in its series New York University, Leonard N. Stern School Finance Department Working Paper Series with number 99-081.
- Krozner, R.; Shiller, R.J.; 2011. Reforming U.S. Financial Markets: Reflections before and beyond Dodd-Frank. The MIT Press.
- McCoy, Bowen H.; 2006. The Dynamics of real estate capital markets. A practitioner's perspective. Urban Land Institute.
- NAREIT; 2010. Investing for Dividends and Diversification. Available at: <http://goo.gl/K9Nr1Z>

- Quan, D. C.; Quigley, J. M; 1991. Price formation and the appraisal function in real estate markets. *The Journal of Real Estate Finance and Economics*, Vol. 4 (2), pp. 127-146.
- Roig, J; Soriano, J.; 2015. Liquidez y cotización respecto al valor neto de los activos de los REIT españoles (las SOCIMI). *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 24 (2). Available at: <http://goo.gl/kr6gQw>
- RREEF Research; 2010. Global Real Estate Securities: The Outlook for 2010 and Beyond. Available at: <http://goo.gl/XzrXdo>.
- Sabal, J.; 2008. Finance in Real Estate. Programa de Licenciatura y Máster en la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE).
- Shleifer; 2000. A. Inefficient Markets: An Introduction to Behavioral Finance. Oxford University Press.

