

# gestión

## Revista de Economía

# 73

JUL.-DIC. 21

### 05

Evolución y convergencia institucional en los países de la Eurozona

### 30

Innovación en el modelo de negocio en un grupo empresarial familiar

**Páginas  
centrales**

### Nuestro colegio

Nombramiento Colegiado Honorario del Colegio de Abogados de Murcia

Premios Economía y Empresa del Colegio de Economistas, edición 2020

PORTAL DE  
formación



# Escuela de Economía



**PROGRAMACIÓN**  
2021 · 2022

**SEPTIEMBRE 2021 - JULIO 2022**

AUDITORÍA Y CONTABILIDAD

FISCALIDAD

CONCURSAL

EMPRESA

**HOMOLOGACIÓN**

Formación  
homologada  
por los Registros  
Especializados  
correspondientes  
según programa



**economistas**  
Colegio Oficial de la Región de Murcia

Fundación Estatal  
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



**www.economistasmurcia.com**



**economistas**  
Colegio Oficial de la Región de Murcia

Luis Braille, 1 Entlo. 30005 Murcia  
T. 968 900 400  
colegiomurcia@economistas.org







**EDITA:**

Colegio de Economistas  
de la Región de Murcia

**DIRECTORA:**

Mercedes Palacios Manzano

**SECCIÓN NUESTRO  
COLEGIO:**

Isabel Teruel Iniesta

**CONSEJO EDITORIAL:**

- Decanato del Colegio de Economistas de la Región de Murcia
- Directora de la Revista Gestión
- Ex Director Fundador de la Revista Gestión

**FOTOGRAFÍAS:**

Colegio de Economistas de la  
Región de Murcia y Freepik

**MAQUETACIÓN  
E IMPRESIÓN:**

Pictocoop

**DEPÓSITO LEGAL:**

MU-520-1997

**ISSN:**

1137-6317

**gestión** REVISTA DE ECONOMÍA,  
no se identifica necesariamente  
con las opiniones expuestas por  
los autores de artículos o trabajos  
firmados.



COMUNICACIÓN  
RESPONSABLE

Julio / Diciembre 2021

# SUMARIO

## 04 Editorial

### Colaboraciones

## 05

Evolución y convergencia institucional en los países de la Eurozona  
José García Solanes, Arielle Beyaert y Laura López Gómez

## 30

Innovación en el Modelo de Negocio en un grupo empresarial familiar  
Mª Mercedes Gracia Laborda, Carolina López Nicolás y Ángel L. Meroño Cerdán

### Nuestro Colegio

- **Educación en Economía.** Inmaculada Moreno Candel
- **Nombramiento Colegiado Honorario del Colegio de Abogados de Murcia**
- **Junta General Ordinaria**
  - Conferencia "El Deporte de Alto Nivel más allá de las Medallas", a cargo del Atleta Olímpico Juan Manuel Molina y de José Antonio Carrillo, entrenador de Atletismo Olímpico
- **Servicio de Estudios Económicos SEE**
  - 30 Barómetro del Colegio
  - Informe de la Competitividad Regional en España 2021 (ICREG 2020). Incidencia de la pandemia y el reto de la recuperación
- **Cátedra de Competitividad de la Región de Murcia | Publicaciones:**
  - Informe de la Pyme 2021. Impacto económico de la crisis COVID-19 sobre la Pyme en la Región de Murcia
  - Actualización de las Predicciones Económicas 2021 y 2022 de la Región de Murcia
  - Boletín Observatorio Financiero de la Región de Murcia. Informe Semestral nº 1 | junio 2021
  - Estimación del Impacto Económico del Agua del Trasvase Tajo Segura para el regadío en la Región de Murcia
  - Informe de la Pyme Familiar 2021. Impacto de la crisis COVID-19 sobre la Pyme Familiar en la Región de Murcia
- **Economistas Viajeros**
  - 2021: Estambul | Cuba
- **El Colegio presente en la Sociedad**
  - Inicio VII Ciclo de Charlas de Educación Financiera
  - Desayunos del Colegio. Nuevamente en formato Presencial
  - Escuela de Economía. Jornadas monográficas
  - X Congreso Profesional del Mediterráneo
  - Visitas Institucionales Alcaldes de la Región: Murcia | Cartagena | Lorca
  - Actividades Facultades
  - Premios Economía y Empresa del Colegio de Economistas, edición 2020
    - Categoría Trabajo Fin de Grado. Resumen de los TFG premiados

## 39 Información Actual:

"Zambudio anima a economistas y empresarios a mirar a la industria audiovisual como un negocio rentable para diversificar"  
"El 80% de las pymes familiares murcianas ha creado o mantenido empleo durante la crisis"  
"El Colegio de Abogados nombra al de Economistas colegiado de honor"  
"La Consejería potenciará la educación económico-financiera entre los alumnos de Secundaria"

## 41 Internet y los Economistas: Direcciones

## 42 Reseña Literaria



# Editorial

**Mercedes Palacios**

Directora "Gestión-Revista de Economía"

Comenzamos este número con un trabajo realizado por los profesores José García Solanes, Arielle Beyaert y Laura López Gómez de la Universidad de Murcia en el que se examina la convergencia institucional dentro la Eurozona utilizando dos indicadores de calidad institucional compuestos (de naturaleza formal e informal, respectivamente) a los que aplican test de convergencia modernos. Los resultados obtenidos muestran, en primer lugar, que no existe convergencia institucional en ninguno de los indicadores en la totalidad de la eurozona e, incluso, detectan una polarización, con clara vinculación geográfica; por un lado, un grupo de países (núcleo de la eurozona ampliado), con calidad superior, situados en el norte y oeste del área y, por otro, un grupo de economías del este y del sur de la eurozona, entre los que se encuentra España, con calidad institucional notablemente inferior. En segundo lugar, los resultados evidencian que la distancia entre la calidad institucional de los dos clubes tiende a crecer con el tiempo, y conduce a unos valores de equilibrio de largo plazo muy alejados entre sí. A partir de estos resultados, que ponen en peligro la convergencia de renta per cápita dentro de la eurozona, los autores deducen prescripciones de política económica.

A continuación, en la segunda colaboración, M<sup>a</sup> Mercedes Gracia Laborda, Carolina López Nicolás y Ángel L. Meroño Cerdán, compañeros de la Universidad de Murcia, muestran un caso práctico de aplicación de la herramienta "lienzo del modelo de negocio", con el objetivo de examinar el planteamiento y evolución estratégica de un holding familiar. En concreto, se analiza el Modelo de Negocio de las tres empresas familiares que forman el holding Unibersan55 SL. Los autores emplean las herramientas sobre Modelos de Negocio e Innovación en el Modelo de Negocio para exponer la manera en que la familia propietaria ha ido haciendo frente a los retos del entorno cambiante de los últimos años.

Por lo que respecta a nuestro colegio, nos gustaría comenzar destacando el artículo "Educar en Economía", realizado por nuestra compañera Inmaculada Moreno, Miembro de la Junta de Gobierno del Colegio de Economistas de la Región de Murcia, y Vocal del Consejo Directivo del Registro de Economistas Docentes e Investigadores del Consejo General de Economistas REDI-CGE.

En Junta general ordinaria se aprueba el Presupuesto del Colegio para el ejercicio 2022, y tiene lugar la conferencia "El Deporte de Alto Nivel más allá de las Medallas", a cargo del Atleta Olímpico Juan Manuel Molina y de José Antonio Carrillo, entrenador de Atletismo Olímpico. El Servicio de Estudios Económicos del Colegio presenta los resultados del 30º Barómetro del Colegio, correspondiente al primer semestre de 2021, y en diciembre se presenta el "Informe de la Competitividad Regional en España 2021. Incidencia de la pandemia y el reto de la recuperación". La Cátedra de Competitividad de la Región de Murcia ha presentado varias publicaciones en este semestre, tales como el "Informe de la Pyme 2021. Impacto económico de la crisis COVID-19 sobre la Pyme en la Región de Murcia", "Actualización de las Predicciones Económicas 2021 y 2022 de la Región de Murcia" y el "Informe de la Pyme Familiar 2021. Impacto de la crisis COVID-19 sobre la Pyme Familiar en la Región de Murcia", entre otros.

Como en otras ocasiones, el Colegio ha estado presente en la sociedad a través de diversos foros. La información de interés para el Economista y lector en general, reseña de dos libros y las direcciones de Internet concluyen la edición del número 73.

Esperando que sea de vuestro agrado, recibir un cordial saludo de todo el Consejo Editorial de la Revista y de la Junta de Gobierno del Colegio de Economistas de la Región de Murcia.

# Evolución y convergencia institucional en los países de la Eurozona

José García Solanes

Arielle Beyaert

Laura López Gómez

Universidad de Murcia

## 1. Introducción

Como bien argumentan Díaz del Hoyo et al. (2017), para alcanzar la convergencia en los ingresos per cápita sobre bases duraderas hace falta que las instituciones nacionales funcionen muy bien y tiendan a niveles semejantes en el largo plazo. La razón es que, como demuestra la literatura empírica (Rodrik et al. 2004, y Acemoglu et al. 2014, por ejemplo) la calidad de las instituciones es un determinante del crecimiento económico, incluso más relevante que otros factores considerados en la teoría tradicional del crecimiento, tales como el capital humano, la geografía y el progreso tecnológico.

De ahí el interés en analizar si la calidad de las instituciones de los países de la eurozona ha convergido en los años que han seguido a la adopción de la moneda común, que es lo que abordamos en la sección 2 de este artículo. Nos centramos en dos indicadores compuestos de calidad institucional utilizando parte de los

resultados empíricos de nuestro trabajo previo García Solanes et. al (2021). En primer lugar, examinamos de manera descriptiva el comportamiento de dos indicadores muy representativos de la calidad institucional y, a continuación, aplicamos la metodología de Phillips and Sul (2007, 2009), mejorada por Von Lyncker and Thoennessen (2017) (en lo sucesivo, test PSVT), especialmente diseñada para: a) averiguar si existe convergencia en toda la Eurozona (EZ) y, en el caso de que no sea así, b) examinar si se han formado grupos de países (clubes) que tienen procesos de convergencia propios y diferenciados. En la sección 3, presentamos las principales conclusiones y derivamos algunas consideraciones de política económica.

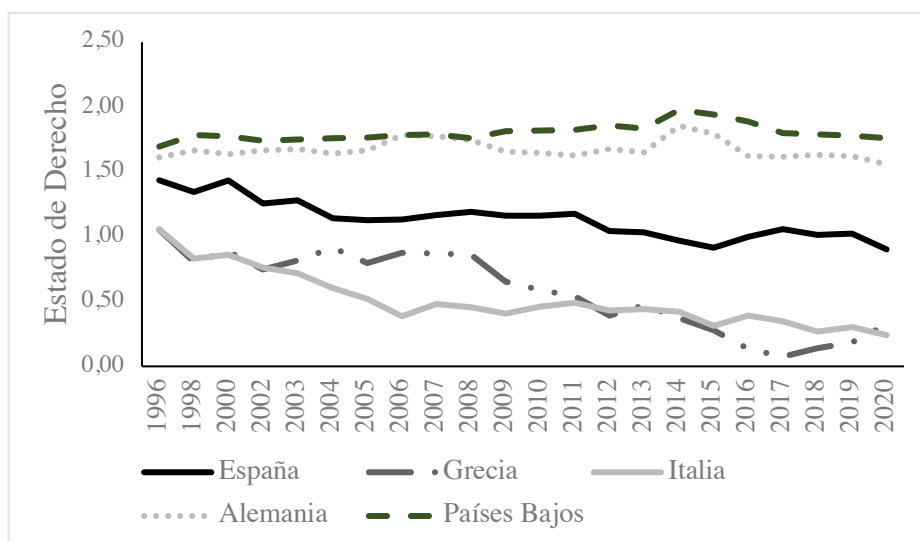
## 2. Clubes de convergencia institucional dentro del área del euro

En nuestro análisis, siguiendo a North (1990), distinguimos dos tipos de variables institucionales, *formales* e *informales*. Las primeras se refieren a armazones legales y judiciales, y cambian de manera abrupta. Las segundas tienen que ver con la cultura, costumbres y comportamientos de los agentes, y cambian gradual y lentamente.

Para hacernos una primera idea de la dinámica institucional de los países, presentamos gráficamente la evolución de dos indicadores individuales de la categoría formal y de la informal, respectivamente, en cinco miembros de la EZ para el periodo 1996-2020: España, dos países más de lo que se considera la periferia del área, Grecia e Italia, y dos países del núcleo de la EZ, Alemania y los Países Bajos. El Gráfico 1 ofrece la evolución del índice de Estado de Derecho (o Cumplimiento de la Ley) (*Rule of Law* en inglés), el representante más significativo de las variables formales. Los valores del

**La calidad de las instituciones es un determinante del crecimiento económico, incluso más relevante que otros factores considerados en la teoría tradicional del crecimiento, tales como el capital humano, la geografía y el progreso tecnológico**

**Gráfico 1: Índices de Estado de Derecho en cinco países de la zona del euro. Periodo 1996-2020**



Fuente: elaboración propia con datos los Indicadores de Gobernanza del Banco Mundial

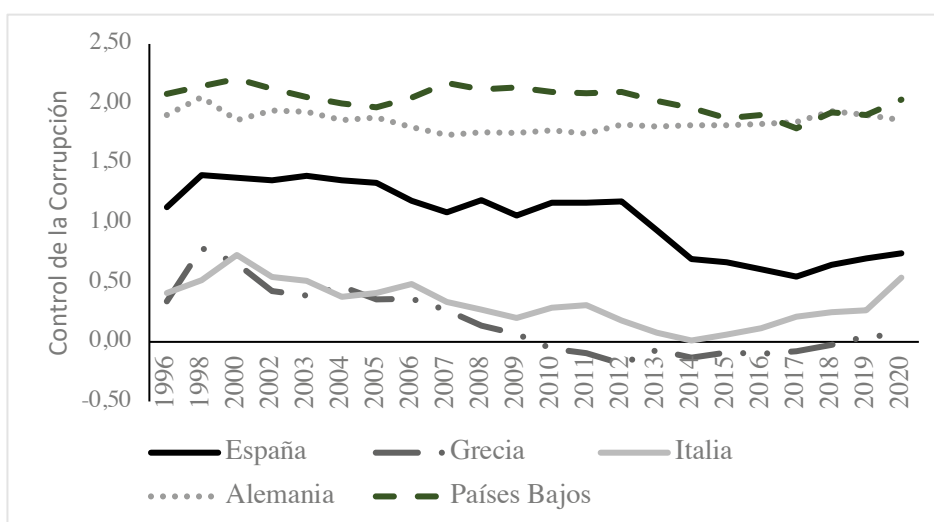
índice van de 0, que refleja la peor calidad posible a 2,5, que corresponde a la máxima calidad.

En este gráfico ya se pueden discernir dos pautas: por un lado, los Países Bajos y Alemania, con calificaciones estabilizadas en un nivel de notable y, por otro lado, España, Grecia e Italia, con valores más bajos y tendencias descendentes a lo largo de todo el periodo. Observamos, además, que la adopción del euro en 1999 no parece haber alterado esas tendencias, que se iniciaron algunos años antes. Si consideramos que la puntuación

1,25 (el valor medio de entre los dos extremos) marca el aprobado, Grecia e Italia están siempre en el suspenso, y divergiendo cada vez más del resto de países. España comienza el periodo con un aprobado, pero evoluciona hacia situaciones peores situándose en la zona de suspenso a partir de 2004, aunque siempre claramente por encima de Grecia e Italia.

El Gráfico 2 nos da información sobre la evolución del control de la corrupción, que es el indicador más representativo de las variables informales, utilizando la mis-

**Gráfico 2: Índices de Control de la corrupción en cinco países de la zona del euro. Periodo 1996-2020**



Fuente: elaboración propia con datos los Indicadores de Gobernanza del Banco Mundial

ma escala del Gráfico 1 en el eje de ordenadas. Para este indicador informal, el contraste y la divergencia entre el núcleo y la periferia de la EZ es mayor que en el caso del Estado de Derecho. El efecto positivo inicial que parece haber causado la adopción del euro en los países de la periferia fue efímero. La senda de España es considerablemente más baja y en claro descenso desde 2005. Los peores registros corresponden, también aquí, a Grecia (con valores negativos entre 2010 y 2018) e Italia.

En resumen, estos dos indicadores institucionales ya nos dejan entrever que tenemos dos grupos de países, núcleo y periferia de la EZ, respectivamente, con registros de calidad institucional muy diferentes y divergentes con el paso del tiempo.

La aplicación del test de convergencia PSVT para detectar clubes de convergencia institucional en la EZ, confirma esa divergencia de comportamientos. Reproducimos aquí, de manera muy parcial, algunos de nuestros resultados publicados en García Solanes et. al (2021 y 2022), y remitimos a los lectores interesados en la técnica econométrica al apéndice de esos dos trabajos y a la revisión de la literatura que en ellos se presenta. Aplicamos el test a dos indicadores sintéticos obtenidos de Gobernanza Mundial del Banco Mundial del periodo 2002 a 2019, años para los que disponemos de datos para cada uno de los países de la EZ. El primer indicador sintético es la media aritmética de las 3 variables formales: Estabilidad política, Estado de Derecho (Cumplimiento de la ley) y Calidad regulatoria. El segundo es la media aritmética de las variables informales: Voz y responsabilidad, Efectividad del gobierno y Control de la corrupción.

### Instituciones *formales*

La aplicación del test PSVT aporta estos resultados:

a. Rechazamos la convergencia institucional para todo el conjunto de la EZ, lo cual confirma los resultados de otros trabajos previos que aplican contrastes econométricos más convencionales.

b. Detectamos dos clubes de convergencia y dos países divergentes:

Club 1: Finlandia, Luxemburgo, Países Bajos, Austria, Alemania, Irlanda, Estonia y Lituania.

Club 2: Bélgica, Francia, España, Portugal, Letonia, Eslovaquia y Eslovenia, Malta y Chipre.

Países divergentes: Grecia e Italia

c. Los procesos de convergencia de ambos clubes, cada uno hacia su propio nivel de equilibrio de largo plazo, son muy lentos.

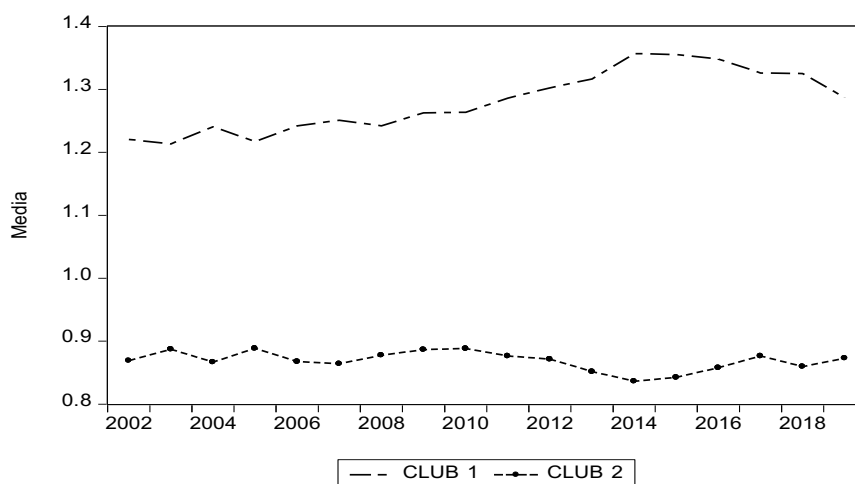
En el Gráfico 3 representamos las sendas de transición relativa de cada club para el valor medio de indicadores formales, con unidad de medida igual a la de los Gráficos 1 y 2.

Podemos constatar que mientras el club de calidad superior experimenta una mejora neta en el periodo, el

**Rechazamos la convergencia institucional para todo el conjunto de la Eurozona**

**Detectamos dos clubes de convergencia y dos países divergentes**

**Gráfico 3: Sendas de transición en instituciones *formales* (indicador promedio) de los dos clubes de convergencia de la zona del euro. Periodo 2002-2019**



Fuente: elaboración propia con datos los Indicadores de Gobernanza del Banco Mundial

# PRO de PROfesional

**En Sabadell Professional  
estamos donde están los  
mejores PROfesionales**

Porque trabajamos en PRO de los PROfesionales como tú para ofrecerte soluciones financieras pensadas para los profesionales del **Colegio Oficial de Economistas de la Región de Murcia**.

Innovamos constantemente nuestra oferta de productos y servicios para ayudarte a conseguir tus objetivos y proteger tus intereses.

Y, además, contamos con un extenso equipo de gestores especializados preparados para acompañarte y dar respuesta a tus inquietudes y necesidades financieras.

Podríamos llenar este anuncio con argumentos y ofertas difíciles de rechazar, pero preferimos empezar a trabajar. Por eso te invitamos a que contactes con nosotros y un gestor te explicará con detalle las ventajas que tenemos para ti.

**Te estamos esperando**





club 2 ha seguido una senda ligeramente descendente y en unos niveles más bajos. La diferencia en la puntuación de los dos clubes es considerable, y las situaciones de Grecia e Italia son muy preocupantes porque divergen, hacia peor, del resto de países, y sin ningún equilibrio de largo plazo. Son resultados que ya podríamos intuir a partir del Gráfico 1 referido a un indicador individual (Estado de Derecho).

### Instituciones informales

En este caso, los estadísticos que arroja la aplicación del test PSVT nos llevan a:

- Rechazar la hipótesis de convergencia institucional para todo el conjunto de la EZ, en línea con la literatura empírica que ha aplicado test más convencionales.
- Detectar dos clubes de convergencia y dos países divergentes:

Club 1: los 8 países de las instituciones formales más Bélgica, Francia y Letonia. Podríamos denominar a este grupo como “núcleo ampliado con Irlanda, Francia y Bélgica” más los tres países bálticos.

Club 2: España, Italia, Eslovenia, Eslovaquia, Malta y Chipre.

Países divergentes: Grecia y Portugal.

- Los procesos de convergencia de ambos clubes, cada uno hacia su propio nivel de equilibrio de largo plazo, son muy lentos.

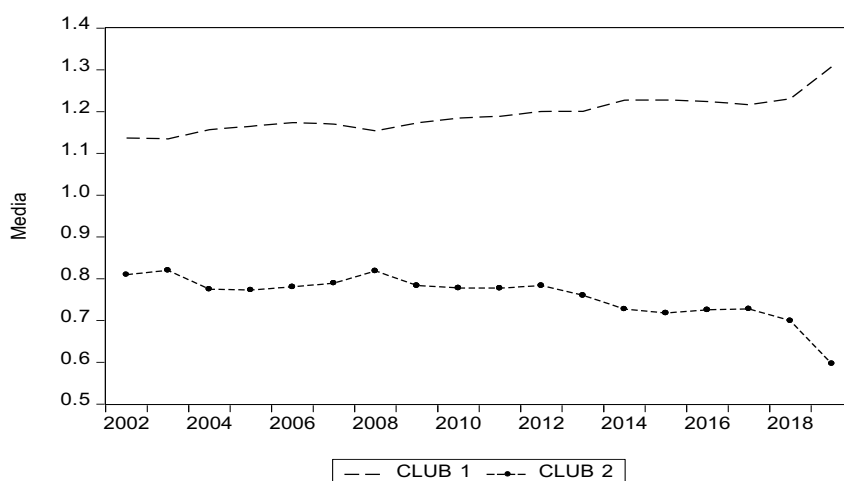
En el Gráfico 4 representamos las sendas dinámicas relativas de cada club, basadas en el valor medio de los tres indicadores informales, obtenidas con el test PSVT.



De nuevo, constatamos una diferencia de calidad notable entre los dos clubes desde el mismo año de partida; y lo peor es que la divergencia no deja de aumentar a partir de 2008. Estas tendencias están en sintonía con la evolución del Control de la corrupción, representada en el Gráfico 2. Los peores registros se encuentran en Grecia y Portugal, dado que estos países no están incorporados en ninguno de los clubes, y divergen del resto de países, evolucionando hacia niveles de calidad cada vez peores.

**Constatamos una diferencia de calidad notable entre los dos clubes desde el mismo año de partida; y lo peor es que la divergencia no deja de aumentar a partir de 2008. Estas tendencias están en sintonía con la evolución del Control de la corrupción**

**Gráfico 4: Sendas de transición en instituciones informales (indicador promedio) de los dos clubes de convergencia de la zona del euro. Periodo 2002-2019**



Fuente: elaboración propia con datos los Indicadores de Gobernanza del Banco Mundial

### 3. Conclusiones y consideraciones de política económica

Los resultados obtenidos en la sección anterior nos permiten resaltar los puntos siguientes: primero, no existe convergencia institucional (ni en indicadores formales ni en los informales) en la totalidad de la EZ y, en lugar de ello, detectamos una polarización, con clara vinculación geográfica en lo que respecta a la calidad de ambos tipos de instituciones. Por un lado, un grupo de países con calidades que convergen hacia un nivel relativamente alto, situados en el norte y oeste del área y, por otro, un grupo de economías del este y sur de la EZ con calidades institucionales que convergen hacia un nivel claramente inferior.

Segundo, tal y como indica la dinámica de las instituciones, la distancia entre la calidad institucional de los dos clubes tiende a crecer con el tiempo, y conduce a unos valores de equilibrio de largo plazo muy alejados entre sí. Tercero, la evolución hacia los niveles institucionales de largo plazo es muy lenta en cada caso. Cuarto, la situación más preocupante se encuentra en los países divergentes que, en caso de las instituciones formales son Grecia e Italia, y en las informales son Grecia y Portugal.

Las implicaciones de estos resultados van más allá de las instituciones porque, como demostramos en Gar-

cía Solanes et. al (2022), los niveles de calidad institucional están asociados a valores de PIB potencial per cápita con la misma ordenación: bajo/bajo y alto/alto. Demostramos, además, que las variaciones de calidad institucional preceden a las variaciones de ingresos per cápita a largo plazo. Lo cual está en sintonía con el hallazgo empírico de que la deficiencia de calidad institucional reduce el crecimiento económico. En un trabajo reciente, Alcalá y Jiménez Sánchez (2018) estiman que la corrupción en España provoca una pérdida del 16 por ciento del PIB de nuestro país.

De todo lo anterior deducimos que, si la evolución institucional que hemos analizado en este trabajo se mantiene en los años venideros, la divergencia de renta per cápita y de bienestar económico de los países de la EZ será cada vez mayor, en contra de uno de los objetivos más importantes del Tratado de Maastricht. Esto podría crear tensiones entre los países miembros, y poner

**Las variaciones de calidad institucional preceden a las variaciones de ingresos per cápita a largo plazo**

## AUTOMATICE LA CONTABILIZACIÓN AHORRANDO TIEMPO Y DINERO CON **EL NUEVO NCS SCAN PRO** Y SU OCR INTELIGENTE

- Conciliación bancaria.
- Archivo documental.
- Consulta desde el asiento.
- Sin plantillas.
- Importación desde Excel.



**Si la evolución institucional que hemos analizado en este trabajo se mantiene en los años venideros, la divergencia de renta per cápita y de bienestar económico de los países de la EZ será cada vez mayor, en contra de uno de los objetivos más importantes del Tratado de Maastricht**

en peligro la propia existencia del euro. Para evitarlo, los países que forman parte del club 2 en cada tipo de indicador institucional, y más aún los países que divergen de todos los demás hacia situaciones peores, deberían poner todo su empeño en mejorar sus instituciones para salir de su grupo, intentando así juntarse, en un grupo único, con los países del club 1. Recorrer ese camino es necesario para que todos los países de la EZ alcancen niveles de bienestar económico mejores y semejantes a largo plazo.

La tarea no es fácil puesto que implica que los agentes que sacan provecho de las deficiencias institucionales, sobre todo de la corrupción, pierdan sus privilegios y prebendas. Pero es un trabajo urgente que requiere voluntad política, compromiso y perseverancia en los cambios a lo largo de muchos años. Es imprescindible disponer de leyes que protejan bien los derechos de propiedad, y que garanticen el cumplimiento de los contratos. Y las instituciones judiciales han de operar con celeridad, imparcialidad y plena justicia. En cuanto a los aspectos institucionales, anclados en la cultura y los comportamientos (instituciones informales), los primeros pasos han de consistir en mejorar la educación, fomentando el debate público y la prensa libre e independiente. Paralelamente debe fomentarse la transparencia para que todos los ciudadanos puedan supervisar las actuaciones públicas y comprobar el progreso y la financiación de los proyectos de inversión de los organismos públicos. Para ello, no basta con publicar datos y auditorías; también deben difundirse y explicarse adecuadamente. Como complemento necesario, deben crearse agencias para la evaluación constante de los proyectos y actuaciones públicas, y para la consiguiente rendición de cuentas.

Otro aspecto importante en este proceso es fomentar la meritocracia y la igualdad de oportunidades para asegurar que los recursos se asignan de manera justa y eficiente. Se necesita, además, regenerar la política, particularmente en aquellos países en los que la co-

rrupción se ha enquistado dentro de buena parte de la clase política. Finalmente, resulta imprescindible que los dirigentes políticos, altos representantes del Estado, jefes de organismos, ministerios y empresas públicas, promuevan el comportamiento ético y prediquen con el ejemplo.

Dado que los agentes se mueven por incentivos, una posible estrategia para estimular la adopción de medidas como las arriba indicadas, sería que parte de las ayudas que concede la UE a los países con instituciones deficientes estuviera condicionada a que sus gobiernos demuestren avances significativos en la mejora de las instituciones formales e informales de sus respectivos países.

## Referencias

- Acemoglu, D., Gallego, F. A., and Robinson, J. A. (2014). Institutions, human capital, and development. *Annual Review of Economics*, 6(1), 875-912.
- Alcalá, F. y Jiménez Sánchez, F. (2018). Los costes económicos del déficit de calidad institucional y la corrupción en España. Fundación BBVA. Informes 2018, Economía y Sociedad. Seminario ADEIT. Fundació Universitat-Empresa de València, 26 octubre 2018.
- Díaz del Hoyo, J.L., Dorrucci, E., Heinz, F.F., and Muzicarova, S. (2017). Real convergence in the euro rea: a long-term perspective, European Central Bank, Occasional Paper Series, nº 203/December.
- García Solanes, J., Beyaert, A. and López Gómez, L. (2021). Clubes de convergencia institucional en la zona del euro. *Papeles de Economía Española*, Num. 168, 48-63.
- García Solanes, J., Beyaert, A. and López Gómez, L. (2022). Convergence in formal and informal institutions and long-run economic performance in the Euro area; en Bruno Dallago and Sara Casagrande eds. *The Routledge Handbook of Comparative Economic Systems*, próxima publicación en octubre 2022.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. 28<sup>th</sup> ed. Cambridge: Cambridge University Press.
- Phillips, P. C., and Sul, D. (2007). Transition modeling and econometric convergence tests. *Econometrica*, 75(6), 1771-1855.
- Phillips, P. C., and Sul, D. (2009). Economic transition and growth. *Journal of applied econometrics*, 24(7), 1153-1185.
- Rodrik, D., Subramanian, A., and Trebbi, F. (2004). Institutions rule: the primacy of institutions over geography and integration in economic development. *Journal of economic growth*, 9(2), 131-165.
- Von Lyncker, K., and Thoennessen, R. (2017). Regional club convergence in the EU: evidence from a panel data analysis. *Empirical Economics*, 52(2), 525-55.



UNA ECONOMÍA SOBRE RUEDAS

TECNOLOGÍA  
INNOVACIÓN  
**CRECIMIENTO**

En Grupo Huertas sabemos que vosotros sois el auténtico motor de la economía. Por eso, como expertos en movilidad, queremos ayudaros a que el desarrollo de nuestra Región vaya sobre ruedas.



**grupohuertas**

[grupohuertas.com](http://grupohuertas.com)





gestión  
REVISTA DE ECONOMÍA

73

JUL. - DIC. 2021

nuestro  
collegio



# NUESTRO COLEGIO

## Educar en Economía

**Inmaculada Moreno Candel**

Miembro de la Junta de Gobierno del Colegio de Economistas de la Región de Murcia, Vocal del Consejo Directivo del Registro de Economistas Docentes e Investigadores del Consejo General de Economistas REDI-CGE

En el año 1890, Marshall se refería a la Ciencia Económica en los siguientes términos: "La economía es el estudio de la humanidad en los asuntos cotidianos de la vida".

En el año 2021 esta afirmación mantiene todo su valor, dado que nos estamos refiriendo a un área del conocimiento que nos afecta a todos y en la que deberíamos estar formados desde edades muy tempranas.

El desarrollo y transformación de nuestra sociedad con la escalonada complejidad de los mercados, de los servicios y productos financieros, así como de las propias relaciones financieras entre las empresas y los individuos ha puesto de relieve que la necesidad de mejorar la calidad de la educación económica de los ciudadanos debe ser una prioridad.

Las cuestiones económicas son esenciales en las sociedades actuales, todos tomamos decisiones económicas, ya sea como empleados, empleadores, consumidores, beneficiarios de prestaciones o servicios públicos. Por tanto, una adecuada formación de contenido económico que abarque todo el espectro social resulta fundamental, comenzando por el ámbito escolar. La educación económica revierte, sin duda alguna, en una mejora de toda la sociedad y a largo plazo favorece el crecimiento económico.

Hace algunos años, nada nos hubiera hecho imaginar el panorama económico que se nos presentaba a partir del año 2008, que transformaría la sociedad española tanto en su estructura social y política, como en su estructura económica y laboral.

Esta crisis económica puso de relieve que la falta de conocimientos económicos y financieros generó indefensión a la población ante el contexto económico y financiero existente en ese momento en el país y nos lleva a preguntarnos si una sociedad "económicamente alfabetizada" habría sufrido los efectos de esta crisis de una forma tan intensa o por el contrario, con un mayor conocimiento económico podría haber sido menor el impacto de la misma.

La manera en que hoy nos relacionamos en un mundo tan globalizado, la evolución tan rápida que experimenta el ámbito tecnológico, las nuevas formas de consumo, la transformación del mercado de trabajo, el incremento de productos financieros cada día más variados y complejos, exige a los jóvenes nuevas habilidades para adaptarse a esta nueva realidad y afrontar su futuro y esto conlleva la necesidad de una adaptación constante de los currículos educativos para poder educar en el desarrollo de nuevas competencias y conocimientos y la Educación Económica es una parte esencial de

estos nuevos contenidos pedagógicos que contribuyen de manera fundamental a la formación integral del alumnado del siglo XXI.

En este contexto, las palabras del profesor de Economía Aplicada, Alberto Vaquero, son muy clarificadoras: "Todos los ciudadanos deberían tener nociones básicas de Economía Doméstica (control de Ingresos y Gastos), Economía Financiera (planes de pensiones, cuentas, préstamos), Economía Laboral (salarios, tipos de contratos) y conocimientos fiscales y presupuestarios (para entender cómo funcionan los impuestos y cómo se invierte el dinero recaudado).

(...) se constatan fuertes carencias, que pueden provocar incertidumbre en la toma de decisiones y/o indefensión por la escasez de conocimientos económicos. Algunos problemas derivados de la falta de cultura económica financiera se han hecho más patentes con la crisis económica. (...) la comercialización de instrumentos financieros complejos (...), la desigualdad en el reparto de la renta y la riqueza, la distribución de la presión fiscal o las dificultades de acceso al crédito. La crisis ha provocado que cada vez sea más necesario tener cierto bagaje en materia económica para entender la realidad que nos rodea"

En 1979 la UNESCO publicó el trabajo *The teaching of basic sciences*, consistente en una serie de títulos entre los cuales figurará *New Trends in Home Economics Education* que señalaba que la educación económica debe ser percibida como parte fundamental de la educación a lo largo de la vida.

En el año 1990, EURYDICE publicó un estudio bajo el título *Economics as an area of study in General Education in the Member States of the European Community* sobre la enseñanza de la Economía en los países miembros de la Unión Europea para estudiantes con edades comprendidas entre los 12 y los 16 años,

El informe destaca la importancia que para la sociedad en general y para el individuo en particular tiene la formación en materia económica en las edades tempranas al considerar que esta constituye una parte esencial en el desarrollo de la personalidad del niño.

Tras la celebración del Consejo Europeo de Lisboa de marzo del año 2000 en el que se definió a la Economía y la Educación en el espíritu emprendedor "como motores para una cultura empresarial más dinámica", el Consejo sugirió a los países miembros que debían asumir el compromiso de incluir la Economía y la Educación Emprendedora en los planes de estudio.

Unos años después, en 2006, el Parlamento Europeo y el Consejo Europeo señalaban la Economía como competencia clave para

el aprendizaje, reforzando así su propuesta del año 2000. En el documento *Recomendaciones sobre competencias clave para el aprendizaje permanente* realizadas por el Parlamento Europeo y el Consejo, se define competencia clave como aquella que “todas las personas precisan para su realización y desarrollo personales, así como para la ciudadanía activa, la inclusión social y el empleo” Y entre las ocho competencias señaladas, la número 7 hace referencia a “el sentido de la iniciativa y el espíritu de empresa”.

El citado documento, fue revisado y sustituido por la *Recomendación del Consejo de 22 de mayo de 2018 relativa a las competencias clave para el aprendizaje permanente*. Este documento pone de manifiesto la necesidad de revisar y actualizar tanto la Recomendación como el marco de referencia europeo de capacidades y competencias educativas ante “los cambios que están experimentando la sociedad y la economía”. En este nuevo documento se mantienen las ocho competencias del documento previo, pero en este caso la competencia nº 7 pasa a denominarse Competencia emprendedora.

Esta competencia hace referencia a la necesidad del alumnado de:

- (...) comprender la economía y las oportunidades sociales y económicas, así como las dificultades a las que se enfrenta un empresario, una organización o la sociedad. También debe tener en cuenta los principios éticos y los desafíos del desarrollo sostenible, y ser consciente de sus virtudes y sus carencias.
- (...) tomar decisiones financieras relativas a los costes y el valor. (...) hacer frente al riesgo como parte de la toma de decisiones informadas.
- (...) aceptar la responsabilidad de adoptar planteamientos éticos a lo largo de todo el proceso

Tras el análisis de ambos documentos, podemos asegurar que este último viene a ampliar, más que a sustituir, el contenido de carácter económico de las consideradas “competencias clave” para el aprendizaje permanente.

Con todo lo expuesto, no es difícil concluir que educar en Economía es una cuestión fundamental en el contexto económico, social y político actual. No sólo eso, educar en Economía en edades tempranas se convierte en una de las claves para una asimilación natural de esta disciplina por parte de los jóvenes.

No podemos olvidar la dimensión ética de la economía, cuestión sobre la que se viene debatiendo desde los clásicos en el siglo IV a.C. y en las antiguas civilizaciones grecorromanas que entendían la economía como una actividad que formaba parte de la propia existencia humana y por tanto íntimamente ligada a la dimensión ética del hombre, entendiendo la disciplina económica como una herramienta que ayuda al individuo a entender la realidad que le rodea dotándole de conocimientos y habilidades que, desde la ética, le permitan construir su proyecto sin perder de vista que las consecuencias de sus decisiones económicas van a afectar a la sociedad en la que vive. Enseñar economía conlleva necesariamente enseñar una ética del comportamiento.

Como afirma Santisteban (2008), “los conocimientos económicos comportan una dimensión ética que no puede ser ignorada. Com-

prender el mundo requiere conocimientos sobre economía, pero sin olvidarnos de que el saber no puede separarse del saber ser, sino que cualquier tipo de interpretación implica unos valores”.

El mundo está cambiando a una velocidad tal que resulta muy complicado que el sistema educativo se adapte a ese ritmo. Pero el mundo no espera y urge una respuesta y un compromiso desde los gobiernos que nos lleven a que nuestro alumnado, independientemente de cual sea su formación superior en el futuro, reciba una educación en materia económica completa, profunda y rigurosa que ayude a favorecer en las generaciones futuras el deseo de contribuir a un desarrollo económico más sostenible.

Desde el Consejo General de Economistas de España siempre hemos defendido el hecho de que la comprensión de determinados conceptos y realidades económicas, fundamentales para un ciudadano del siglo XXI, deberían formar parte de aquellos conocimientos básicos que cualquier alumno, con independencia de su especialidad, debería alcanzar en la Educación Obligatoria y en el Bachillerato.

Tomando las palabras de J.M. Domínguez y Felipe Foj (2007), “la institucionalización de los estudios de Economía en España ha tenido que hacer frente, a lo largo de la historia, a toda una serie de resistencias y trabas que, como ya dejó constancia el profesor Fuentes Quintana, llevaron a acumular años de retraso en su incorporación a los distintos niveles del sistema educativo, y ello a pesar de contar con la más firme defensa de grandes pensadores ajenos al mundo económico como Ortega y Gasset, Unamuno o Giner de los Ríos”.

Fuentes Quintana recuerda como Giner de los Ríos realizaba una defensa de la enseñanza generalizada de la Economía “creía en el valor de los conocimientos económicos para crear una opinión pública solvente e informada entre todas las clases de la población que facilitara una buena administración de los recursos de un país”.

Sin embargo, en España, las enseñanzas de economía en los niveles no universitarios han pasado por distintas fases, sin que haya habido un desarrollo importante en esta materia a lo largo de la historia del sistema educativo español.

Ahora, de nuevo, nos encontramos ante cambios de calado en la educación de nuestro país con la publicación de una nueva ley de educación y nuevos diseños curriculares para la Educación Primaria, la Educación Secundaria Obligatoria y el Bachillerato, y es el momento de poner la enseñanza de la Economía en el lugar que le corresponde en nuestro sistema educativo.

Es imprescindible que todos los jóvenes que finalicen la educación básica hayan adquirido conocimientos de carácter económico, fundamentales para su incorporación al mundo laboral, en su caso, o bien para continuar estudios postobligatorios.

Nuestros alumnos hoy día son los ciudadanos adultos de mañana, y deben tomar conciencia de que, en el ejercicio de su papel como sujetos activos de la sociedad, las decisiones de carácter económico que adopten tendrán consecuencias no solo en su propia vida, sino también en la vida de los que le rodean y en la contribución a un mundo mejor.

# EL COLEGIO DE ECONOMISTAS DE LA REGIÓN DE MURCIA HA RECIBIDO EL NOMBRAMIENTO DE COLEGIADO HONORARIO POR PARTE DEL COLEGIO DE ABOGADOS DE MURCIA

**Francisco Martínez-Escribano**, Decano del Ilustre Colegio de Abogados de Murcia comentó que esta concesión es otorgada, por acuerdo unánime de la Junta de Gobierno, en reconocimiento a la labor que realiza en favor de la sociedad murciana, los ciudadanos y de los justiciables, y en concreto, por la estrecha colaboración en labores fundamentales para ambos colectivos como son la formación continua y la participación en cuantos foros y ámbitos es requerida.

**Ramón Madrid**, en su intervención agradeció expresamente este reconocimiento, indicando que sin duda la extensa labor conjunta que desarrollamos enriquece a nuestros colectivos, apostando siempre por el beneficio general de la Región y sus ciudadanos. Nunca pudimos imaginar que una sociedad como la nuestra tuviera que afrontar una pandemia

de consecuencias tan devastadoras en lo económico, lo social y lo humano.



El galardón lo recogió el Decano, Ramón Madrid, en un emotivo acto celebrado el 19 de noviembre de 2021



Los miembros de ambas Juntas de Gobierno fueron testigos de la entrega del reconocimiento al Colegio de Economistas de la Región de Murcia

## JUNTA GENERAL ORDINARIA

Junta General celebrada el 20 de diciembre de 2021, fue convocada inicialmente en formato dual (presencial|streaming). Debido a las últimas noticias con relación a la evolución de la pandemia y siguiendo las recomendaciones relativas al aforo, se celebró únicamente en formato virtual, seguida en directo a través del canal You Tube del Colegio. Se aprueba el **Presupuesto del Colegio para el ejercicio 2022**.





Como **Acto complementario** tuvo lugar la Conferencia **“El Deporte de Alto Nivel más allá de las Medallas”**, a cargo del Atleta Olímpico **Juan Manuel Molina** y de **José Antonio Carrillo**, entrenador de Atletismo

Olímpico. Dado el carácter virtual de la convocatoria, no se realiza la entrega de los **Certificados de Economista y la insignia del Colegio** de los nuevos miembros.



## SERVICIO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS

### BARÓMETRO DEL COLEGIO

El 23 de julio de 2021 se presentaron los resultados del 30º Barómetro del Colegio, correspondiente al primer semestre de 2021.

Una vez estabilizada la situación sanitaria y evidenciándose una progresiva normalización en la actividad económica, esta edición, aunque sea temporalmente, aparta el foco de la pandemia y recupera una cierta normalidad en su contenido.

El bloque referido a los “Temas de Actualidad” lo dedica a la digitalización en las empresas y Administraciones Públicas.



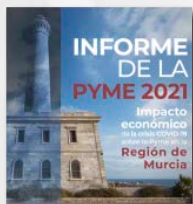
### INFORME DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL EN ESPAÑA

El **“Informe de la Competitividad Regional en España 2021. Incidencia de la pandemia y el reto de la recuperación”** fue presentado el pasado 14 de diciembre de 2021 en la Sede del Consejo General de Economistas de España, contando con la presencia de **Valentín Pich**, Presidente del Consejo General, acompañado de **José Carlos Sánchez de la Vega** –profesor de Economía Aplicada de la Universidad de Murcia y director técnico del estudio y de **Salvador Guillermo**, Secretario General Adjunto de Fomento del Treball Nacional y vocal del Consejo consultivo.



## CÁTEDRA DE COMPETITIVIDAD DE LA REGIÓN DE MURCIA. Publicaciones

### Informe de la Pyme 2021. Impacto Económico de la crisis COVID-19 sobre la PYME en la Región.



El 2 de julio, en la sede del Colegio, la Consejera de Empresa, Empleo, Universidades y Portavocía, **Valle Miguélez**, y **Ramón Madrid**, Decano, presentaron el estudio junto con **Domingo García Pérez de Lema**, investigador de la Cátedra y Codirector del Equipo UPCT/UM que ha realizado el informe.

El documento aporta, entre otros, los datos sobre la incidencia del coronavirus en la Pequeña y Mediana empresa en las áreas de: empleo, ventas, facturación, rentabilidad, nivel de deuda y liquidez, internacionali-



zación-exportaciones y actividad innovadora durante la crisis.

.....

### Documento Cátedra. Actualización de las Predicciones Económicas 2021 y 2022 de la Región de Murcia. Julio 2021

Presentado el 21 de julio de 2021, el equipo de trabajo compuesto por **José Daniel Buendía Azorín** (investigador Coordinador de la Red Hispalink en la Región), **Miguel Esteban Yago** y **José Carlos Sánchez**



**de la Vega** destacan que en este segundo documento del año, aunque existe un cierto riesgo para la recuperación económica ligado al aumento de la tasa de positividad COVID-19 entre la población joven, la previsión de crecimiento del PIB regional para 2021 es del 5,8%, y del 4,3% para 2022, respectivamente, en la Región de Murcia.

.....

### "Boletín Observatorio Financiero de la Región de Murcia. Informe Semestral nº 1 | junio 2021"



El Consejero de Economía, Hacienda y Administración Digital, **Luis A. Marín**, presentó este informe el 27 de julio de 2021, acompañado de **Samuel Baixauli**, coordinador del Estudio, un primer informe del Observatorio Financiero Regional creado por el ICREF y el Colegio de Economistas.

El estudio muestra, entre otros datos, que la Economía regional resiste mejor el impacto de la pandemia y su



PIB registró en el primer trimestre de 2021 una caída menor que en España.



### “Estimación del Impacto Económico del Agua del Trasvase Tajo Segura para el regadío en la Región de Murcia”

Dado el proceso actual de revisión de la Planificación Hidrológica en la Región, el estudio analiza la situación y evalúa su repercusión, estimando el impacto económico que tendría la disminución de aportaciones de agua hacia el Trasvase Tajo-Segura para regadío en la Región de



Murcia y el Levante Español.

Presentado el 29 de julio de 2021 por **Ramón Madrid**, Decano y **José Daniel Buendía**, Director del Estudio, contando con la participación del Presidente de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, **Fernando López Miras** y el Presidente del Sindicato Central de Regantes del Acueducto Tajo Segura, **Lucas Jiménez**

.....

### “Informe de la Pyme Familiar 2021. Impacto de la crisis COVID-19 sobre la Pyme Familiar en la Región de Murcia”

El estudio, fruto de la colaboración entre la Cátedra de Competitividad Economistas Región de Murcia y la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum, ha sido coordinado por los profesores **Ángel Meroño** y **Antonio Duréndez**.



La presentación tuvo lugar en la Sede del Colegio con la presencia del Decano, **Ramón Madrid**, el Presidente de Amefmur, **José María Tortosa**, y el Director de la Cátedra de Empresa Familiar, **Ángel Meroño** quien ex-

puso los principales resultados. En resumen, los datos analizados indican que el mayor tamaño de las pymes familiares murciana le ha permitido afrontar mejor el impacto por la crisis covid-19.

## ECONOMISTAS VIAJEROS



En 2021 volvemos a viajar, **Estambul y Cuba** han sido los destinos con los que se ha retomado esta actividad colegial, contando una vez más con un gran número de compañeros viajeros. **¡Os esperamos en el próximo destino!**



# EL COLEGIO PRESENTE EN LA SOCIEDAD



**Visita Institucional.** Ramón Madrid, Decano, Patricio Rosas, Vicedecano y Carlos Andreu, Delegado de Zona, se reúnen con Noelia Arroyo, Alcaldesa de Cartagena. Julio, 2021



**Visita Institucional.** Ramón Madrid, Decano y Francisco J. Fuentes, Vicedecano, se reúnen con el Alcalde de Murcia, José Antonio Serrano, acompañado de Enrique Lorca, Concejal de Gestión Económica y Seguridad Ciudadana. Julio, 2021



**CARM.** Toma de posesión del Consejero de Hacienda y Administración Pública, Luis Alberto Marín. Julio, 2021



**UMU.** Actos de Graduación de las distintas titulaciones de Grado de la Facultad de Economía y Empresa. Tras el año de pandemia se retoma la presencialidad en este importante Acto Académico y, que como es habitual cuenta con nuestra representación y asistencia. En el transcurso de dicho Acto, el Decano, Ramón Madrid, recibió un reconocimiento especial de la mano de Samuel Baixauli, Decano de la Facultad, por los servicios y colaboración que el Colegio desarrolla en la Facultad. Julio 2021



La Consejera de Empresa, Industria y Portavocía de la CARM, María del Valle Miguélez, en la presentación del Estudio de la Cátedra de Competitividad "Informe de la PYME 2021. Impacto Económico de la crisis COVID-19 sobre la Pyme en la Región de Murcia", firmó en el Libro de Honor del Colegio. Julio 2021



**FRECOM.** Jornada "Incremento del precio de los materiales y materias primas", participan Ramón Madrid, Decano y Patricio Rosas, Cátedra de Competitividad. Julio, 2021

**Visita Institucional.** Ramón Madrid, Decano y Miguel Regino Hernández, Delegado de Zona, se reúnen con el Alcalde de Molina de Segura, Eliseo García y el 2º Teniente de Alcalde, José de Haro, responsable del área de Economía, Promoción Estratégica y Hacienda. Julio, 2021







**FERRMED.** Presentación de los resultados provisionales de las acciones a llevar a cabo en el Sector Sur del Corredor Mediterráneo, según el “**FERRMED Study of Traffic and Modal Shift Optimisation in the EU**”. Julio, 2021



**REA-CGE. IX Foro de Pequeños Despachos de Auditores (Almería).** Septiembre, 2021



**UNIMAR.** Curso “**Nuevas tendencias de comunicación empresarial: el uso de las redes sociales**”, participación **Ramón Madrid**, Decano y **Marcos Antón**, Director de la Escuela de Economía del Colegio. Septiembre, 2021



**AMEFMUR. Foro Empresa Familiar de la Región de Murcia.** Septiembre, 2021



**CARM.** Encuentro de trabajo con el Director de la Agencia Tributaria, **Juan Marín Pérez**, acompañado por el Secretario General, **Clemente Sarabia**, para establecer nuevas líneas de colaboración con el Colegio en beneficio de nuestros profesionales. Asisten **Ramón Madrid**, Decano, **José Antonio Alarcón** y **M. José Portillo**, miembros de la Junta de Gobierno y responsables del área fiscal del Colegio. Septiembre, 2021



Coincidiendo con el “**Día de la Educación Financiera**”, se inicia el **VII Ciclo de Charlas de Educación Financiera**, presentado, entre otros, por la Consejera de Educación y Cultura, **M. Isabel Campuzano**. Aprovechando su visita a nuestra Sede firmó en el **Libro de Honor del Colegio**. La primera Charla fue impartida por **Samuel Baixauli**, bajo el título “**Finanzas**”. Octubre, 2021



**Escuela de Economía. Apertura del XI Curso de Formación Continua del Administrador Concursal.** Octubre, 2021





**CARM.** Visita a nuestra Sede de la Directora General de Patrimonio Cultural, **Rosa Campillo**. Octubre, 2021



**UMU.** Acto de Presentación de los Másteres Oficiales de la Facultad de Economía y Empresa. Participa: **José M. Moreno**, Vicedecano del Colegio. Octubre, 2021



**CGE.** Acto de Entrega de las Cruces al Mérito en el Servicio de la Economía, máxima distinción del Consejo General de Economistas de España. "Gran Cruz al Mérito en el Servicio de la Economía 2021" al **Banco de España**, a su gobernador, **Pablo Hernández de Cos**, y al economista **Enrique Fuentes Quintana**, a título póstumo. Octubre, 2021



Firma en el **Libro de Honor del Colegio** del Consejero de Fomento e Infraestructuras, **José Ramón Díez de Revenga**, coincidiendo con la presentación a los miembros de la Junta de Gobierno del "**Pacto sobre Infraestructuras del Gobierno Regional**", estuvo acompañado del Secretario General, **Enrique Ujaldón**. Octubre, 2021



**Visita Institucional.** **Ramón Madrid**, Decano, **Ana Millán** y **Pedro Tomás**, Delegada y Vice delegada de Zona, se reúnen con el Alcalde de Lorca, **Diego José Mateos**, acompañado de **Francisco Morales**, Concejal de Economía, Turismo, Industria, Comercio, Artesanía y Empresa Públicas e **Isidro Abellán**, Concejal de Hacienda. Octubre, 2021



**CGE-REA.** VI Jornadas de Auditoría y Contabilidad en Galicia. **Ramón Madrid**, Decano, participa en la Mesa Redonda "Presente y Futuro del Auditor y del Experto Contable". Noviembre, 2021





**APIRM. Jornada de Financiación Inmobiliaria.** Apertura a cargo de **Ramón Madrid**, Decano. Noviembre, 2021



**Desayunos del Colegio.** El Presidente Ejecutivo del Grupo Empresarial Zambudio, **Juan Francisco Zambudio Pérez**, nos habló sobre la **"Industria Audiovisual: un sector para diversificar"**. Organizado en formato presencial tuvo lugar en los Estudios TCERO. Octubre, 2021



**Escuela de Economía. Jornada Fiscalidad.** Ponente: **Javier Lozano Bermejo**, Inspector de Hacienda del Estado. Octubre, 2021



**Escuela de Economía**

**Jornada Fiscalidad**



**5º Congreso Profesional del Mediterráneo "Insolvencia y Sociedades".** Organizado por los Colegios de Economistas y Abogados de Alicante, Castellón, Murcia y Valencia, tuvo lugar en Benidorm y contó con un gran número de asistentes. Noviembre, 2021





**Escuela de Economía.** Jornada Concursal. Ponente: **Idoia Azpeitia**, Abogada. Coordinadora Sección Concursal ICAMUR. Noviembre, 2021



**Escuela de Economía**

**Jornada Concursal**



**VII Ciclo de Charlas de Educación Financiera.** Charla online: "La Importancia de la RSC y los ODS". Ponente: **Longinos Marín**. Noviembre, 2021

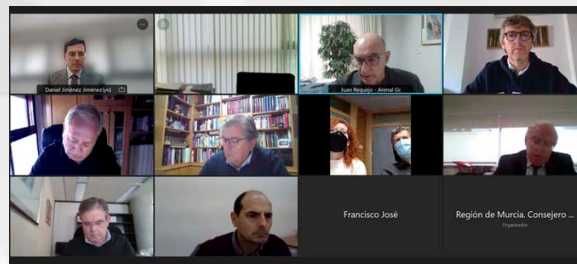
**CARM.** Encuentro de trabajo con la Consejera de Educación, **M. Isabel Campuzano**, para estudiar alternativas que potencien la educación financiera y la formación para el emprendimiento en la ESO y el Bachillerato.



Asisten **Ramón Madrid**, Decano e **Inmaculada Moreno**, responsable del área en el Colegio. Noviembre, 2021



**UPCT. Colaboración Chocolatada Solidaria** en favor de la Asociación Pablo Ugarte, destinada a la lucha contra el cáncer infantil, y del Patronato del Sagrado Corazón de Jesús. Diciembre, 2021



**CARM.** Reunión del Comité de Seguimiento del Plan Estratégico en la que se presentan los ejes principales para su elaboración. Participa: **Ramón Madrid**, Decano. Diciembre, 2021



**Escuela de Economía.** Jornada Fondos Europeos. Ponentes: **Samuel Baixauli, José Antonio Cascales, Gabriel Lozano y Francisco José Vizcaino**, Universidad de Murcia. Diciembre, 2021

**Escuela de Economía**

**Jornada Fondos Europeos**





# Premios “Economía y Empresa” del Colegio de Economistas de la Región de Murcia. Edición 2020

CATEGORÍA PREMIO TRABAJO FIN DE GRADO

Resumen de los TFG premiados



**economistas**  
Colegio Oficial de la Región de Murcia





**UMU. TFG ECONOMÍA**

**Autor:** José Bittor Pérez García

## Análisis de la política fiscal en España

Conocer los efectos que tienen los shocks fiscales sobre la economía es un tema de especial importancia por diversas razones. Por un lado, para los encargados de formular las políticas económicas es de suma trascendencia comprender las respuestas macroeconómicas que generan las variaciones fiscales. Por otro lado, la pertenencia a una unión monetaria común, como en el caso de España, supone la pérdida de control de la política monetaria por lo que la política fiscal queda como el único mecanismo de estabilización macroeconómico por parte de los estados miembros. Además, en el contexto económico actual provocado por la pandemia, la mayoría de países están incurriendo en elevados déficits públicos y fuerte endeudamiento por lo que se necesitará en el futuro de importantes programas de consolidación fiscal para reducir la deuda. Por ello, este trabajo presenta un análisis empírico de los efectos macroeconómicos de la política fiscal en España para el periodo 1995Q1-2019Q3, realizando una revisión y comparación con una serie de trabajos que tratan sobre el tema en cuestión.

En el primer apartado, se enmarca la política fiscal en España en el contexto de la zona euro haciendo referencia al pacto de estabilidad y crecimiento. El PEC se configura como un mecanismo fiscal cuyo objetivo es garantizar la estabilidad económica del área euro al establecer límites a un nivel de déficit y deuda excesivos. Respecto a la efectividad del mismo existen autores como Tamarit y Llorca (2017) que argumentan que el PEC no permitió el suficiente espacio fiscal a los países durante la crisis de 2008 y que presenta unos resultados insuficientes a causa de la ausencia de sanciones ante el incumplimiento reiterado de varios países, entre otras cosas. Por el contrario, Koehler y König (2015) argumentan que la gobernanza fiscal en el euro es más efectiva de lo que comúnmente se percibe, y que el PEC ha conseguido reducir significativamente los niveles de deuda de los países de la eurozona.

Para la estimación econométrica elaboramos un modelo VAR siguiendo a De Castro (2005), identificando el modelo a partir de la descomposición de Cholesky que emplea en su estudio. La muestra incluye datos trimestrales de la economía española para el periodo 1995Q1-2019Q3 obtenidos de la base de datos de Eurostat. Todas las variables han sido deflactadas, ajustadas de estacionalidad y se toman en logaritmos excepto los tipos de interés que se expresan en niveles. En cuanto a la especificación y chequeo del modelo, comprobamos que con los procedimientos y contrastes pertinentes el VAR es estacionario y no presenta autocorrelación. Las funciones de respuesta al impulso muestran que los shocks de gasto público provocan respuestas positivas y persistentes sobre la producción así como incrementos de los precios y de los tipos de interés, en línea con la evidencia empírica y con las predicciones de la teoría Keynesiana. Además, constatamos que los compo-

nentes del gasto público (consumo público e inversión pública) producen diferentes efectos sobre el PIB. En concreto, un aumento de la inversión pública conduce a un impacto más fuerte y duradero sobre la producción que el consumo público, derivado de la influencia de la inversión pública sobre la productividad del sector privado (De Castro y Hernández de Cos, 2006). En esta línea, Hernández de Cos y Thomas (2012) en su artículo sobre el impacto de las consolidaciones fiscales en la economía española, estiman que un ajuste fiscal basado en la reducción de la inversión pública conlleva unas consecuencias bastante perjudiciales sobre la actividad económica, lo que reafirma la importancia de la inversión pública en la economía.

De forma similar, tanto el consumo privado como la inversión privada aumentan después de un shock de gasto público, destacando unos multiplicadores acumulados más elevados de la inversión que del consumo. Sin embargo, la evidencia empírica obtenida en otros estudios respecto a la respuesta de la inversión privada no resulta concluyente, tal y como se puede comprobar de los resultados en Blanchard y Perotti (1999) donde se muestra una caída en la inversión privada ante una expansión del gasto público.

Por su parte, los incrementos de impuestos netos generan un fuerte efecto negativo sobre la actividad económica a corto plazo lo que parece coincidir con la mayoría de estudios, excepto en De Castro (2005) y De Castro y Hernández de Cos (2008) que obtienen respuestas positivas en el corto plazo y negativas en el medio plazo. A su vez, los shocks de impuestos netos provocan una reducción de los precios en el corto plazo, y por el contrario, no encontramos respuestas significativas por parte de los tipos de interés. Ahora bien, aunque se obtienen multiplicadores acumulados positivos (pero pequeños) del consumo y la inversión, la mayoría de trabajos proporcionan evidencia de fuertes reducciones del consumo y la inversión, después de un aumento de los impuestos netos (Romer y Romer, 2010; Gil et al., 2019).

En cuanto a los resultados de la descomposición de la varianza del error de predicción, podemos destacar 3 características. En primer lugar, las dos variables fiscales (gasto público e impuestos netos) explican buena parte del movimiento futuro de la otra variable. En segundo lugar, los impuestos netos explican un porcentaje reducido de la variabilidad de la producción lo que sugiere, junto con los resultados obtenidos de las respuestas acumuladas del PIB, que las perturbaciones del gasto público tienen efectos de mayor impacto sobre la actividad económica que los shocks de impuestos. Y en tercer lugar, que la capacidad de la política fiscal para influir en la producción y en los precios es significativa pero no lo es tanto para influir en los tipos de interés. ■



## UMU. TFG ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Autor:** Miguel Garrido Moreno

# Política europea de competencia en la era digital: el caso de Google

Este trabajo trató de estudiar los fundamentos económicos y legales de la política de competencia europea, indagando en el estudio de la regulación de las plataformas digitales a través de las sanciones recibidas por el gigante tecnológico Google en los últimos años.

Los economistas clásicos, como Schumpeter, veían en los monopolios la oportunidad perfecta para que surgiera la innovación. Por ello, se opuso a la idea de regular los monopolios y promover la competencia. Sin embargo, nuevas teorías y enfoques empíricos han demostrado que la competencia no sólo conduce a mayores tasas de crecimiento, sino que también acaba por impulsar la innovación. Es esta visión optimista de la competencia entre empresas la que ha inspirado la política de competencia europea en la Unión.

Una vez que se ha entendido que la sociedad se beneficia de los mercados competitivos, la pregunta pasa a ser: ¿cómo se pueden regular los mercados para fomentar la competencia? En Europa, la respuesta la dio una nueva escuela de pensamiento, denominada ordoliberalismo. Franz Böhm y otros pensadores de Friburgo establecieron una nueva teoría que ha influido en la política de competencia europea desde entonces. Según los miembros de la Escuela de Friburgo, los reguladores deben aprobar leyes que no sólo protejan a los consumidores, sino también a la propia competencia, como un bien valioso por sí mismo. Esta ha sido la lógica de la normativa europea en materia de competencia.

Aunque los reguladores han intentado evitar que existan monopolios abusivos en el mercado europeo, en los últimos años han aparecido algunas empresas disruptivas que han ganado unas muy altas cuotas de mercado en un tiempo sorprendentemente fugaz. Estas empresas disruptivas a las que nos referimos son, principalmente, plataformas digitales. Su carácter disruptivo se debe a que operan principalmente como empresas de *dos caras*. Las *empresas bilaterales* (o de *doble caras*) tienen dos demandas diferentes que tratan de forma distinta para ser lo más rentables posible. Para entender el funcionamiento de estas empresas, este proyecto revisa el trabajo del economista Jean Tirole, que explica el funcionamiento de las *empresas de dos caras* o bilaterales, y cómo tratan a las dos "caras" de la demanda, de distinta forma.

El funcionamiento de Google refleja perfectamente este sistema. Los dos lados de la plataforma de búsqueda de Google son los usuarios y los anunciantes. En este caso, cuantos más usuarios utilicen el buscador de Google, mayores serán las tarifas que Google cobrará a aquellos anunciantes que quieran promocionarse en Google. Además, el buscador de Google se beneficia en gran medida de estos efectos de red, ya que cuanto más gente la utiliza, mejor funciona. Y cuanto mejor funcione, más gente lo utilizará. Es un ciclo interminable. De hecho, como resultado, la Búsqueda de Google representa el 90% de la cuota de mercado en la mayoría de los países europeos, dominando claramente el mercado en este sentido.

A lo largo de este trabajo, también he remarcado la importancia de la política de competencia para la Unión Europea y sus valores. Desde su fundación, el proyecto europeo ha tenido un elemento clave que ha servido de pilar principal que ha permitido construir la actual UE: un mercado único europeo. El mercado unido en la Unión Europea significa que existe una libertad de circulación de bienes, servicios, mano de obra y libertad, que, en los tratados de la UE, se declara como uno de los objetivos clave de la propia Unión. El mercado único está en el corazón del proyecto europeo, y fue el primer paso para construir la unión política que tenemos hoy. Por lo tanto, es lógico decir que no existiría la Unión Europea tal y como es hoy, sin un mercado único europeo.

La política de competencia es una parte tan esencial de la UE que sus tratados incluyen artículos clave sobre la defensa de la competencia. La regulación de competencia de la UE se basa en los artículos 101 y 102 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea. En este trabajo se ha hecho hincapié en el estudio del abuso de posición dominante, ya que es la norma que suelen incumplir las plataformas digitales, y más concretamente, el objeto de este estudio: Google, que ha sido sancionado en tres ocasiones en los últimos años por la Comisión Europea, a pagar más de 8.000 millones de euros por incumplir estas disposiciones.

En resumen, este proyecto de investigación combina un enfoque teórico y práctico, y explica la importancia de la política de competencia tanto desde el punto de vista económico como político. En conclusión, este trabajo ayuda a entender el futuro de la regulación de las plataformas digitales, y por qué garantizar una efectiva competencia es vital para la UE y para sus ciudadanos. ■





## UMU. TFG MARKETING

**Autor:** Ezequiel Mele Bueicheku

# Plan Estratégico de Marketing para Sistema AZUD S.A.

Este Trabajo Fin de Grado (TFG) tiene como objetivo elaborar un Plan Estratégico de Marketing (PEM) para la empresa Sistema Azud S.A. y por lo tanto detallar su actividad futura. Sistema AZUD es un referente internacional en la fabricación de sistemas de microirrigación, fertirrigación y filtración de agua de riego para los sectores agrícola, industrial y municipal. Con sede central en Murcia y filiales en Brasil, China, India, Israel y México, extiende su actividad en más de 150 países de los cinco continentes. En el año 2018 es la empresa del grupo WIND con mayor nivel de facturación y empleados, aportando 55M€ y 243 trabajadores.

Para dicho propósito ha sido necesario analizar las tendencias del mercado del agua en la agricultura y en la industria, así como las ventajas diferenciadoras de los principales competidores nacionales e internacionales. También ha sido preciso hacer un examen sobre la cartera de productos, los clientes, las capacidades y las políticas de marketing que actualmente maneja la empresa, y que en conjunto le confieren su ventaja competitiva.

Una vez realizados los análisis externo e interno, se expone en una matriz DAFO las principales conclusiones que, posteriormente, dan lugar a la fijación de nuevos objetivos de marketing para el mercado nacional e internacional. Para alcanzar dichos objetivos se han propuesto cuatro estrategias para el escenario 2021-2023. Estas son: estrategia de penetración, desarrollo de un nuevo mercado, desarrollo de un nuevo producto e internacionalización. Finalmente, se detallan todas estas decisiones operativas en un Plan Anual de Marketing.

En el análisis externo se observa como el crecimiento de la población mundial, la mejora del nivel de vida de los países en desarrollo, las regulaciones medioambientales y el aumento de la economía global, obligan a los países a realizar un consumo cada vez más eficiente del agua.

Frente a ello, la agricultura 4.0 marcará el devenir del sector gracias al uso de las TICs para su gestión. En el TFG se destaca a España como referente en el uso de sistemas de riego y a la Región de Murcia como la autonomía con mayor superficie regada sobre la superficie total y la que más sistemas de riego exporta. En el análisis industrial se vislumbra como el estrés hídrico

hace cada vez más necesario impulsar la depuración y reutilización del agua consumida. En este análisis queda clara la necesidad de una cuantiosa inversión en infraestructuras para el suministro y gestión del agua en España, que debe ser puesta en marcha de forma conjunta entre entidades públicas y privadas.

El análisis interno realizado con datos hasta 2018 muestra que la ventaja competitiva de Azud se basa en la diferenciación tecnológica de sus productos y su carácter innovador enfocado en la I+D. El crecimiento de las ventas de Azud se debe al desarrollo tecnológico de sus sistemas de riego y marcada orientación a la agricultura, siendo las tuberías con gotero integrado el producto estrella. El mercado nacional ocupa el 53% de su actividad, y fuera de éste Sudamérica genera casi el 25%. Sus políticas de marketing se resumen en la eficiencia de los productos y amplitud de la cartera, cooperación con los distribuidores locales, precios competitivos a través de economías de escala y comunicación B2B en eventos, ferias y redes sociales.

A fin de alargar en el tiempo el crecimiento de la empresa, los objetivos de marketing se centran no sólo en seguir desarrollando la posición de Azud en el sector agrícola, sino también en aumentar la importancia de las demás categorías de productos: industria y wattertech. Por ello, la estrategia de penetración busca continuar descremando el mercado agrícola, mediante la exposición en ferias y servicios de fidelización a clientes clave. La estrategia de desarrollo de nuevos mercados dirige sus esfuerzos a buscar otro tipo de compradores para los productos de la categoría wattertech, las EDAR españolas, mediante el desarrollo de un nuevo proyecto de investigación, llamado "Aqiberia", esta vez sobre el saneamiento y suministro de agua en España. La estrategia de desarrollo de nuevos productos se centra en la categoría industrial mediante la innovación de los equipos de filtrado. Por último, la estrategia de internacionalización busca seguir expandiendo la presencia de la empresa, esta vez abriendo una subsidiaria comercial en EE. UU.

Con todo esto, se pretende que, mediante este PEM, Azud pueda convertirse en el líder del mercado nacional, expandir su actividad internacional y extender la "Cultura del Agua" en el resto de los sectores. ■



## UPCT. TFG ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**Autora:** Clara Cubillas Para

# El efecto del consumo verde en la adopción de eco-innovaciones en un contexto social

Las innovaciones desempeñan un papel muy importante en la sociedad, ya que permiten su desarrollo económico. Sin embargo, el proceso de crearlas y consumirlas suele ser un proceso que contamina el medio ambiente. Por ello, en los últimos años han surgido las eco-innovaciones como solución a este problema. Saunila et al. (2018) y Chang (2011) definen las eco-innovaciones como el desarrollo o la mejora de productos y procesos que ahorran energía, controlan la contaminación, reciclan residuos o aplican la gestión medioambiental. Junto con el desarrollo de las eco-innovaciones, es fundamental que los consumidores las adopten con el fin de preservar el medio ambiente sin comprometer a las generaciones futuras. En este contexto surge la figura del consumidor verde, que se define como alguien que es consciente y conoce sus obligaciones de proteger el entorno comprando selectivamente productos o servicios verdes, entre otras acciones.

Cuando hablamos de adopción, nos referimos a la decisión individual de utilizar una innovación (Rogers, 1995). Dado que en el proceso de adopción los valores del consumidor desempeñan un papel importante (Jansson et al. 2010; Do Paço et al. 2019), es lógico pensar que cuando los consumidores se consideran consumidores verdes, es más probable que adopten las eco-innovaciones, dada su preocupación por el medio ambiente.

Además, la literatura señala que cuando los consumidores consideran que ciertos productos son tecnológica y simbólicamente innovadores, la probabilidad de adoptarlos es mayor debido al reconocimiento social que obtienen (Lee et al. 2013). En este sentido, los atributos tecnológicos son los que reflejan los resultados funcionales de la propiedad y el uso de las eco-innovaciones, mientras que los atributos simbólicos se refieren a los resultados positivos o negativos del uso y la propiedad de las eco-innovaciones para la identidad y el estatus social de los propietarios.

La literatura ha demostrado que cuando los productos innovadores crean cierta incertidumbre a los consumidores por sus características, estos se apoyan más en las interacciones que tienen con sus grupos sociales. En su estudio, Gabler et al. (2013) demuestran que los consumidores ecológicos son más propensos a con-

sumir de forma sostenible si existe una presión social suficiente que les motive a cuidar el medio ambiente y a realizar un consumo ecológico. Además, Lee et al. (2013) señalan que las presiones sociales son aún mayores cuando los consumidores adoptan nuevos productos que en su red social tienen un significado simbólico. En consecuencia, cuando los productos tienen significados sociales y los consumidores pueden conseguir notoriedad gracias a ese producto, la presión y la visibilidad sociales son mayores.

En este contexto, este proyecto de fin de grado analiza la adopción de las eco-innovaciones por parte de los consumidores ecológicos. En concreto, se estudia cómo el hecho de que los consumidores se consideren “consumidores verdes” afecta a la adopción de eco-innovaciones a través de su percepción de las dimensiones tecnológica y simbólica de la misma y de dos variables que reflejan la influencia social, como son la presión social percibida y la notoriedad social.

Para llevar a cabo este análisis, hemos adaptado el modelo propuesto por Lee et al. (2013), introduciendo además la figura del consumidor verde y adaptándolo a la adopción de eco-innovaciones. Los resultados muestran que se cumplen todas las hipótesis excepto la primera, que muestra la relación directa del efecto del consumidor verde sobre el proceso de adopción.

Por tanto, nuestro modelo permite conocer los factores que afectan a los consumidores verdes para adoptar las eco-innovaciones. Entre ellos encontramos que, aunque ser un consumidor verde no influye directamente en su adopción, sí lo hace indirectamente a través de otras variables como la percepción tecnológica y simbólica de las eco-innovaciones, la presión social percibida y la notoriedad social. Por lo tanto, este modelo ofrece a las empresas que desarrollan eco-innovaciones una idea del comportamiento de los consumidores a la hora de adoptar sus productos. Con esta información, las empresas pueden desarrollar planes de marketing adaptados a sus consumidores objetivo. De este modo, si las empresas desarrollan eco-innovaciones y los consumidores las compran, se pueden resolver algunos de los problemas medioambientales asociados a las innovaciones convencionales. ■

UNIVERSIDAD DE  
MURCIA



Universidad  
Politécnica  
de Cartagena

UCAM



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE MURCIA

# Innovación en el modelo de negocio en un grupo empresarial familiar

**M<sup>a</sup> Mercedes Gracia Laborda**

**Carolina López Nicolás**

**Ángel L. Meroño Cerdán**

Universidad de Murcia

## 1. Introducción

La relevancia de las empresas familiares es indiscutible (Aguilar y Briozzo, 2020). Tienen un gran peso en el tejido empresarial español, ya que abarcan el 89% sobre el total de las empresas españolas y constituyen el 57,1% del PIB del sector privado (Casillas et al., 2015). Este tipo de empresas presenta una serie de peculiaridades organizativas que las hacen diferentes a cualquier otro tipo de organización, lo que genera un gran interés para su estudio.

Un Modelo de Negocio (en adelante, MN) es aquel que permite describir cuáles son las bases para la creación, entrega y captura de valor de una empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010). En el entorno incierto y dinámico provocado por sucesivas crisis, incluida la actual derivada de la pandemia (Breier et al., 2021), las empresas deben hacer uso de la Innovación en el Modelo de Negocio (en adelante, IMN) como medio de supervivencia y superación. Por ello, esta investigación persigue un doble objetivo: 1) aplicar la metodología del lienzo del modelo de negocio a las distintas sociedades que constituyen el holding familiar Unibersan55, S. L. y 2) analizar la evolución que han tenido sus modelos de negocio a lo largo del tiempo para afrontar diferentes situaciones críticas.

El trabajo comienza con una revisión de los conceptos de MN, IMN, y su conexión con la empresa familiar. Tras presentar la metodología cualitativa utilizada, se mostrarán los distintos resultados obtenidos del análisis caso por caso, así como un análisis cruzado de las diversas dimensiones de los MNs de las sociedades objeto de estudio. Por último, se plantearán las conclusiones, recomendaciones y limitaciones de la investigación.

## 2. Modelo de negocio, innovación del modelo de negocio y empresa familiar

El concepto de MN se convirtió en foco de atención a finales de los años 90 y principios del 2000 (e.g. Amit and Zott 2001) debido a los cambios empresariales que provocó la aparición de internet. En la última década, los investigadores han dedicado gran atención a los conceptos de MN e IMN (Cosenz y Bivona, 2021) ya que las empresas se ven obligadas constantemente a redefinir y modificar su MN para poder adaptarse a los constantes cambios que se producen en el mercado (Wirtz et al., 2020).

Una de las herramientas más utilizadas para estructurar el MN es el Lienzo del Modelo de Negocio (o modelo Canvas), método que a través de nueve bloques (segmento de clientes, alianzas clave, propuesta de valor, actividades, canales, flujo de ingresos, estructura de costes, recursos clave y relaciones con los clientes) pretende describir la lógica que subyace para que las empresas creen, entreguen y capturen valor (Osterwalder, 2004).

**En el entorno incierto y dinámico provocado por sucesivas crisis, incluida la actual derivada de la pandemia, las empresas deben hacer uso de la Innovación en el Modelo de Negocio como medio de supervivencia y superación**



La creación de valor abarca las asociaciones clave, recursos y procesos que son necesarios para desarrollar la propuesta de valor. La entrega de valor hace referencia a las relaciones con los clientes y los segmentos de mercado, junto con los distintos canales de distribución. Finalmente, la captura de valor pone su foco de atención en los medios de generación de ingresos y en las formas de controlar los costes (Abdelkafi et al., 2013).

La IMN son los cambios diseñados, novedosos y no triviales en los elementos clave del MN de una empresa y/o en las relaciones entre esos elementos y dimensiones (Foss y Saebi, 2017). Así, cuando uno o varios elementos de un MN se ven modificados es posible hablar de una IMN, y esa innovación también puede verse producida por la manera en que esos elementos y dimensiones interaccionan entre sí (Carayannis et al., 2014).

Las empresas familiares cuentan con características idiosincrásicas, tales como la propiedad, la gestión y la implicación familiar, así como las motivaciones (por ejemplo, la sucesión transgeneracional), que tienen un gran impacto sobre el comportamiento innovador de la empresa (Gómez-Mejía et al., 2007; Brumana et al., 2017). Es de esperar que el carácter familiar de la empresa influya en su MN y sus innovaciones. Específicamente, por su actitud ante el riesgo, su orientación a largo plazo y la influencia de los procesos de sucesión transgeneracional (Meroño et al., 2018)

### 3. Metodología

Para alcanzar los objetivos que han sido fijados en este trabajo, se ha realizado un estudio de casos del holding de empresas Unibersan55, S.L., que a lo largo de su historia ha conseguido un gran crecimiento y está integrado por tres sociedades (El Pollo Dorado Asadores, S.L., Angibersan, S.L. y Bersan Alquileres, S.L.). Se ha elegido este holding porque cumple los siguientes criterios: 1) las empresas pertenecen a distintos sectores de actividad, 2) tienen distintos MN, y 3) son parte de una empresa familiar. El periodo analizado es desde 2010 hasta la actualidad, periodo en el que las empresas estudiadas se han visto obligadas a realizar diversos ajustes en su MN, como consecuencia de la crisis del 2007,

**La Innovación en el Modelo de Negocio son los cambios diseñados, novedosos y no triviales en los elementos clave del Modelo de Negocio de una empresa y/o en las relaciones entre esos elementos y dimensiones**

la posterior recuperación de la economía, la situación generada por la COVID-19, y la incorporación de la tercera generación familiar en dos de las empresas que componen el holding. Estos han sido momentos clave para la continuidad y supervivencia de las sociedades analizadas.

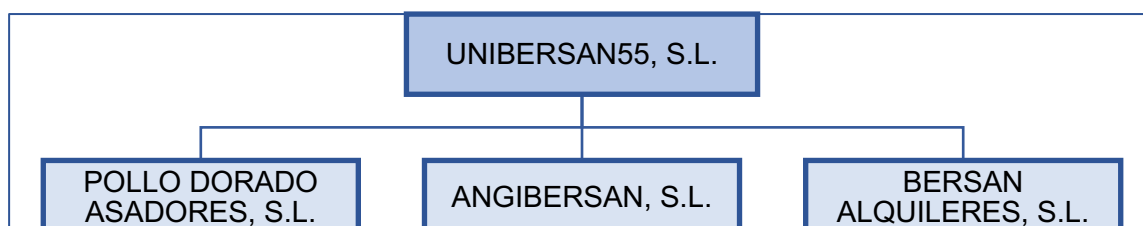
Se han recogido datos de distintas fuentes: entrevistas, documentación pública y privada de las empresas, y observación. Se realizaron tres entrevistas en profundidad a tres cargos clave en las empresas estudiadas. Estas entrevistas tuvieron una duración de 120, 95 y 70 minutos.

El siguiente paso ha consistido en analizar caso por caso los datos recopilados en las distintas empresas objeto de estudio mediante la utilización de la herramienta del Modelo Canvas. A continuación, se ha llevado a cabo un análisis cronológico de la evolución los MN mediante la observación de qué elementos son los que han variado y la forma en la que se han producido las IMN. Tras ello, se ha realizado un análisis cruzado, mediante la comparación de los MN de las tres empresas que conforman el holding familiar.

### 4. Resultados

Unibersan55, S.L. es un holding de empresas que fue constituido a finales de 2004 cuya propiedad es completamente familiar. Con su creación se pretendió aunar en una misma plataforma de inversión las participaciones que ostentaban los socios en las tres sociedades que lo forman (Figura 1). Esto se ve plasmado en la actividad

**Figura 1. Organigrama de Unibersan55, S.L.**



Fuente: Unibersan55, S.L.

**BANCO  
DEL AÑO  
2021  
EN ESPAÑA**



**GRACIAS  
POR LA  
CONFIANZA**

Un reconocimiento a una manera diferente de hacer banca, basada en **la cercanía con las personas, la innovación constante y el compromiso social**. Gracias a nuestros 21 millones de clientes por su confianza y a nuestros empleados, que con su compromiso lo han hecho posible.

**CaixaBank, elegido Banco del Año 2021 en España por *The Banker*.**



**Las empresas familiares cuentan con características idiosincrásicas, tales como la propiedad, la gestión y la implicación familiar, así como las motivaciones (por ejemplo, la sucesión transgeneracional), que tienen un gran impacto sobre el comportamiento innovador de la empresa**

que lleva a cabo la sociedad consistente en la compra-venta, transmisión y/o adquisición por cuenta propia de participaciones en entidades de todo tipo, tengan o no personalidad jurídica, y la administración y gestión de dichas participaciones. Es por ello, que los códigos de actividad atribuidos en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas hacen referencia a actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal; así como a la gestión de fondos, administración de mercados financieros y otras actividades auxiliares a los servicios financieros, quedando excluidos los seguros y los fondos de pensiones. Actualmente, está gestionada por la tercera generación familiar.

#### 4.1. El Pollo Dorado

El Pollo Dorado Asadores, S.L. es una pyme familiar fundada en 1966 y situada en el centro de Cartagena. En la actualidad, la empresa se dedica a la gestión y explotación de asadores de pollo y la elaboración y preparación de comidas preparadas. Opera a nivel regional, con seis establecimientos en la Región de Murcia (cuatro son locales propios y dos son franquicias) y cuenta con una plantilla de 16 trabajadores. El Pollo Dorado Asadores, S.L. ha desarrollado diversas innovaciones en su MN mostrando una clara orientación al emprendimiento y su continua adaptación a las necesidades cambiantes del mercado (Figura 2). A partir de 2017, cuando con la entrada de la tercera generación familiar en la empresa y ante los cambios en las condiciones del mercado y en los gustos de los consumidores, se introducen gran cantidad de IMNs.

#### 4.2. Angibersan, SL

Angibersan, S.L. se dedica a la producción y comercialización de cítricos y se constituyó en 1993. Ubicada en el campo de Cartagena, cuenta con un total de 93,5 hectáreas. Su cartera de productos se compone de distintas variedades de cítricos. Tradicionalmente, la empresa había dedicado parte de sus terrenos al arrendamiento a terceros para su cultivo, y la parte restante al cultivo de cítricos para su venta. No obstante, a partir de 2010 decide centrar todos sus esfuerzos en

**Figura 2: Innovaciones en el modelo de negocio de El Pollo Dorado Asadores, S.L.**

| Socios claves                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Actividades claves                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Propuesta de valor                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Relación con el cliente                                                                                                         | Segmento de clientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores de materias primas (Hijos de Juan Pujante, S.A. Embutidos La Aparecida, S.L., Ricardo Fuentes e Hijos, entre otros).</li> <li>Proveedores de productos terminados como Productos Martínez, o Cash Europa, S.A.</li> <li>AZ55 Arquitectura.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Producción:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Preparación y asado del pollo.</li> <li>Preparación de distintos tipos de asado y comidas preparadas frías y calientes.</li> <li>Envasado al vacío y en atmósfera protectora del pollo asado.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad en los productos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración pollo asado tradicional.</li> <li>Elaboración de distintos tipos de asado y comidas preparadas frías y calientes.</li> <li>Elaboración pollo asado envasado al vacío.</li> </ul> </li> <li>Calidad en las instalaciones (higiene y limpieza).</li> <li>Calidad en los servicios (atención al cliente).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia personal al cliente en los puntos de venta.</li> <li>Autoservicio.</li> </ul> | Mercado diversificado: <ul style="list-style-type: none"> <li>B2C:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Familias</li> <li>Parejas</li> <li>Estudiantes...</li> </ul> </li> <li>B2B:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas (supermercados y grandes superficies).</li> </ul> </li> </ul> |
| Estructura de coste                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Fuentes de Ingreso                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Costes fijos (instalaciones, luz, agua, gas, sueldos ...)</li> <li>Costes variables (materias primas)</li> </ul>                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Venta de los productos. El precio se fija, primeramente, según las características del producto, y, posteriormente, se establece una lista de precios fija.                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Modelo de Negocio Canvas.

#### Leyenda:

- Negro: situación del MN en 2010
- Azul: incorporaciones realizadas en 2017
- Rojo: modificaciones realizadas posteriormente a 2017 y que se mantienen en la actualidad



**Figura 3: Innovaciones en el modelo de negocio de Angibersan, S.L.**

| Socios claves                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Actividades claves                                                                                                                                                                                                                                                        | Propuesta de valor                                                                                                                                                                                                                                                        | Relación con el cliente                                                                                                                                                                                                                                                                             | Segmento de clientes                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores de semillas, abono, entre otros.</li> <li>Colaboración con Novedades Agrícolas S. A.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Producción:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Cultivo de cítricos de forma tradicional</li> <li>Mantenimiento de la tierra</li> <li>Cultivo de cítricos ecológicos</li> <li>Distribución</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad en los productos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Cultivo de productos cítricos de forma tradicional.</li> <li>Cultivo de cítricos ecológicos</li> </ul> </li> <li>Exportación de cítricos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelización de clientes.</li> <li>Captación de clientes.</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>B2B:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Empresas nacionales (Frutas Tono, Grupo Martín Navarro, fruterías...)</li> <li>Empresas extranjeras (exportaciones a Bulgaria).</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>Recursos claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Terrenos</li> <li>Recursos económicos (liquidez)</li> <li>Recursos Humanos</li> <li>Marca Edorado</li> <li>Tecnología:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación de sistema de riego por goteo</li> <li>Instalación de Novagric synion, sensores tensiómetros, de humedad y temperatura ambiente, de radiación PAR, ...)</li> <li>Implantación central meteorológica</li> </ul> </li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Canales</b><br>Indirecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>Mayoristas</li> <li>Tiendas de socios</li> </ul>                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Estructura de coste</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costes fijos (agua, electricidad, sueldos ...)</li> <li>Costes variables (materias primas)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Fuentes de Ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de los cítricos, que cuentan con un precio dinámico ya que se establece mediante negociación y en el mercado en tiempo real, en función de la oferta y la demanda.</li> <li>Arrendamiento de terrenos a terceros.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                         |

Fuente: Elaboración propia a partir de Modelo de Negocio Canvas.

**Legenda:**

- Negro: situación del MN en 2010
- Azul: incorporaciones existentes en 2016
- Rojo: modificaciones realizadas posteriormente a 2016 y que se mantienen en la actualidad
- Tonos degradados en azul y gris: elementos que no se mantienen en la actualidad

# Fórmate

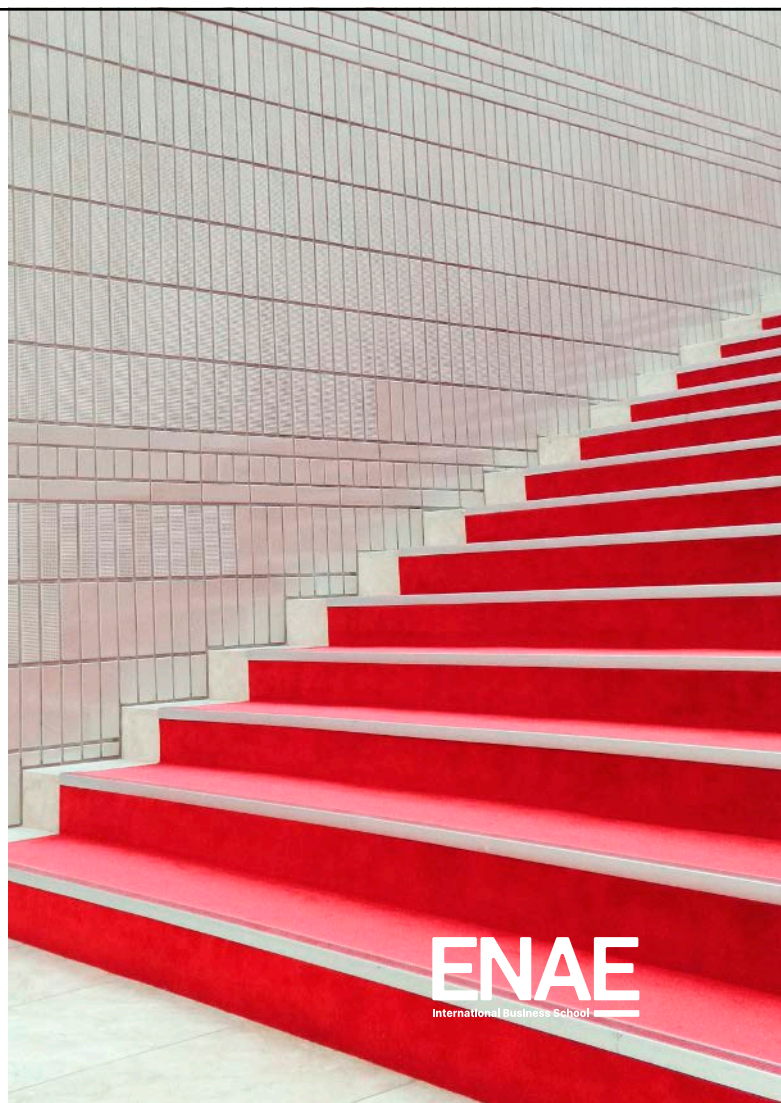
## A TU RITMO

**Elige tu programa. Modalidad 360 Learning**

Descubre Executive Education: Cursos y programas ejecutivos especializados de corta duración:

Estrategia · Finanzas · Logística · Management · Marketing · RRHH · Data Science · Agronegocios · Ventas

**20% de descuento para colegiados en todos nuestros programas**

 Infórmate en 968 899 899 | [www.enaes.es](http://www.enaes.es)

**ENAE**  
 International Business School

la explotación de sus terrenos para obtener el mayor rendimiento posible.

Su MN se ha visto sujeto a una profunda IMN a lo largo del período estudiado (Figura 3) no solo debido a las condiciones cambiantes del mercado sino también por cuestiones internas de la propia empresa como es la incorporación de la tercera generación a la misma.

### 4.3. Bersan Alquileres, SL

La empresa Bersan Alquileres, S.L. es constituida en 2003, siendo su actividad el alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia y su objeto social la compra y venta, arrendamiento, urbanización, intermediación, gestión y promoción de todo tipo de bienes inmuebles, la construcción completa, reparación y conservación de edificaciones, el cultivo y la explotación de fincas. Actualmente, la empresa cuenta con dos trabajadoras, por lo que la participación femenina es total; y opera a nivel nacional.

En términos generales, esta entidad ha tenido escasas innovaciones en el MN en el período de tiempo analizado (Figura 4).

### 4.4. Análisis cruzado

Una vez plasmados los resultados del análisis caso por caso y cronológico, se presentan los resultados del análisis cruzado, realizado mediante la comparación de las tres dimensiones (creación, entrega y captura de valor) del MN de las sociedades del holding familiar en el período 2010-2021.

En las tres empresas se han producido innovaciones en la creación de valor. En el caso de la propuesta de valor y los socios clave, en todas se han producido innovaciones radicales a lo largo del período al suponer cambios disruptivos para las entidades. Mientras que El Pollo Dorado Asadores, S.L. y Bersan Alquileres, S.L. coinciden en la alianza estratégica establecida con el mismo socio clave AZ55 Arquitectura. En Angibersan, S.L. cuentan con una alianza con Novedades Agrícolas, S.A. Las actividades clave se centran en producción en El Pollo Dorado Asadores, S.L. y Angibersan, S.L., mientras que Bersan Alquileres, S.L. se enfoca en la resolución de problemas. Además, en las tres empresas se han producido innovaciones radicales en este elemento de sus MN, como la preparación de comidas preparadas, el cultivo de cítricos ecológicos y el alquiler de barcos, respectivamente. En lo relativo a los recursos clave, destaca que en Bersan Alquileres, S.L. no se han producido innovaciones desde 2016, mientras que en las otras dos sociedades sí se han dado, tanto incrementales como radicales.

Respecto a la dimensión de entrega de valor, se observa similitud en el componente de segmento de mercado entre El Pollo Dorado Asadores, S.L. y Bersan Alquileres, S.L., empresas en las que se ha producido una innovación radical al ampliar su mercado objetivo al segmento empresarial (B2B), mientras que Angibersan, S.L. ya venía enfocándose únicamente en clientes que fueran empresa. En los canales de distribución, se observa que únicamente se ha producido innovación en El Pollo Dorado Asadores, S.L. al ir ampliándolos a lo largo del tiempo. A su vez, en las relaciones con clientes, solo se han llevado a cabo innovaciones en Angibersan, S.L.,

**Figura 4: Innovaciones en el modelo de negocio de Bersan Alquileres, S.L.**

| Socios claves                                                                                                                                                                                                        | Actividades claves                                                                                                                                                                                                                                   | Propuesta de valor                                                                                                                                                                                    | Relación con el cliente                                                                                                           | Segmento de clientes                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicios externos (reparaciones, fontanería, electricistas...).</li> <li>AZ55 Arquitectura.</li> </ul>                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resolución de problemas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Encontrar la vivienda o local adecuada para el cliente</li> <li>Alquiler de barcos</li> <li>Reparaciones</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comodidad al cliente, para encontrar la vivienda, local o barco que está buscando y al evitar que se preocupe por las reparaciones que se precisen.</li> </ul> | Asistencia personal al cliente en el punto de venta.                                                                              | Mercado diversificado: <ul style="list-style-type: none"> <li>B2C. Consumidor final (Familias, parejas, estudiantes...)</li> <li>B2B. Empresas (para el alquiler de locales).</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                                                      | <b>Recursos claves</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Punto de venta</li> <li>Recursos económicos (liquidez)</li> <li>Recursos Humanos</li> <li>Recursos físicos (viviendas, garajes, locales, embarcaciones...)</li> </ul>                  |                                                                                                                                                                                                       | <b>Canales</b> <p>Propios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Punto de venta propio en el centro de Cartagena.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                          |
| <b>Estructura de coste</b> <p>Según valor:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Costes fijos (instalaciones, luz, agua, gas, sueldos ...)</li> <li>Costes variables (mano de obra, reparaciones...)</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Fuentes de Ingreso</b> <p>Arrendamiento de bienes inmuebles (viviendas, locales, embarcaciones, plazas de garaje). Precio establecido según las características del producto.</p>                  |                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                          |

Fuente: Elaboración propia a partir de Modelo de Negocio Canvas.

**Leyenda:**

- Negro: situación del MN en 2010
- Azul: incorporaciones realizadas entre 2012 y 2017



al centrarse en 2016 en la fidelización de sus clientes y en la captación de clientes potenciales, y en El Pollo Dorado Asadores, S.L. donde se ha producido una innovación radical al incorporar el autoservicio en dicha relación. En términos generales, se puede afirmar que las innovaciones en la entrega de valor han sido inferiores a las realizadas en la dimensión de creación de valor.

La dimensión de captura de valor se presenta como más estática de las tres analizadas (creación, entrega y captura de valor). Las tres empresas tienen una estructura de costes basada en costes fijos y variables a lo largo de todo el período estudiado. Se ha detectado una coincidencia en la fuente de ingresos (arrendamiento a terceros) entre Angibersan, S.L. y Bersan Alquileres, S.L. en 2010, aunque desde 2012, Angibersan, S.L. únicamente adquiere ingresos mediante la venta de sus productos cítricos. Además, difieren estas dos empresas en la forma de determinación del precio.

## 5. Conclusiones y recomendaciones

Esta investigación aporta un caso ilustrativo de las peculiaridades del MN y su innovación en empresas familiares. Mediante la herramienta del lienzo del MN (o modelo Canvas), se ha observado que las decisiones de IMN muestran una visión más amplia orientada a la longevidad de estas, al establecer proyectos que permiten su desarrollo empresarial a largo plazo. Además, los miembros de la familia muestran un gran compromiso por mantener su buena reputación empresarial, viéndose reflejado tanto en su esfuerzo por crear productos de gran calidad y mantener un trato personal con los clientes y proveedores para sostener

el sistema de la empresa familiar. Igualmente, en este holding familiar se muestra una capacidad innovadora que cumple con las cuatro características descritas por Mahmoud y Mignon (2010): la vocación de continuidad de la empresa, la colectividad, la conexión, y el control específico de las decisiones estratégicas y económicas por parte de los miembros de la familia.

A partir de esta investigación, se plantean varias recomendaciones a las distintas empresas del holding familiar Unibersan55, S.L. Primero, en relación con la introducción en el mercado del pollo asado envasado al vacío en supermercados, se propone que El Pollo Dorado Asadores, S.L. lleve a cabo una alianza estratégica con una empresa del sector que ya venda su producto en supermercados y grandes superficies, lo que le permitiría acceder con mayor facilidad a dichos canales de distribución. Además, se le recomienda que incorpore a esta línea de producto en cadenas de supermercados también sus comidas preparadas, al disponer de la maquinaria necesaria para el envasado. Por otro lado, un posible segmento de mercado en el que podría incorporarse en el futuro es la venta de sus productos a restaurantes con menús para trabajadores. Este nuevo nicho de mercado sería totalmente abarcable por la empresa gracias a sus recursos clave, tales como la nave ubicada en el Polígono Cabezo Beaza de Cartagena o su maquinaria punta de cocina y envasado.

En el caso de Angibersan, S.L. se le recomienda ampliar su red de colaboradores con el fin de poder llegar a mayor número de clientes, así como buscar nuevos puntos de contacto en Europa donde poder dar a conocer su producto para continuar su camino hacia la internacionalización. Por último, Bersan Alquileres, S.L. es la em-



# Creciendo junto a ti



CAJA RURAL REGIONAL



presa más estática en cuando a la IMN por lo que se le recomienda que desarrolle nuevos canales de distribución (por ejemplo, desarrollar una página web propia como canal de distribución propio directo para las ventas en internet), incrementar su esfuerzo en marketing y en el desarrollo de sus redes sociales, y aprovechar en mayor medida su alianza estratégica con AZ55 Arquitectura, ya que esta se trata de una empresa en fase de crecimiento que está adquiriendo un gran prestigio en la zona en la que se encuentra ubicada y es muy activa en cuanto a sus redes sociales.

Por último, cabe hacer mención del proceso de sucesión empresarial, puesto que la introducción de la tercera generación familiar en el holding de Unibersan55, S.L. se ha visto plasmada en muchas de las innovaciones en los MNs de dos de las empresas. En Angibersan, S.L., la incorporación de la tercera generación supuso varias IMN que tras unos años tuvo que revisar y volver a su producción tradicional. En el caso de El Pollo Dorado Asadores, S.L. la entrada de la tercera generación familiar a los cargos directivos coincidió con el proyecto del pollo asado envasado al vacío para la venta en cadenas de supermercados y grandes superficies, que se encuentra en fase de implementación. Las dos generaciones familiares que se encuentran actualmente en el holding han sabido trabajar unidas, dedicándose la segunda generación familiar a potenciar la línea de comidas preparadas tanto frías como calientes y a la elaboración de distintos tipos de asado, y apostando la tercera por abrir una nueva línea de producto que les permita diversificarse al introducirse en un nuevo segmento de mercado en el que existen elevadas posibilidades de crecimiento empresarial.

En definitiva, el lienzo del modelo de negocio ha permitido analizar el planteamiento empresarial, así como su evolución, de las empresas del grupo Unibersan55, S.L. La posibilidad de disponer de un lenguaje visual permite poner en común las decisiones que se han ido adoptando a lo largo del tiempo, a la vez que permite discutir sobre los cambios estratégicos más adecuados.

## Referencias

- Abdelfaki, N.; Makhoting, S.; Posselt, T. (2013): "Business model innovations for electric mobility- what can be learned from existing business model patterns?", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 17, N. 1, pp. 1-41.
- Aguilar, V. G.; Briozzo, A. (2020): "Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional", *Investigación Administrativa*, Vol. 49, pp. 125.
- Amit, R.; Zott, C. (2001): "Value creation in E-business", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N. 6-7, pp. 493-520.
- Breier, M., et al (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, pp. 102723.
- Brumana, M.; Minola, T.; Garrett, R.P.; Digan, S.P. (2017): "How do family firms launch new businesses? A developmental perspective on internal corporate venturing in family business", *Journal of Small Business Management*, Vol. 55, pp. 594-613.
- Carayannis, E.G.; Sindakis, S.; Walter, C. (2014): "Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 40, pp. 85-104.
- Casillas-Bueno, J.C.; López-Fernández, M.C.; Meroño-Cerdán, A. L.; Pons, A.; Baiges, R. (2015): *La Empresa Familiar en España* (J. Corona-Ramón, Ed.). Instituto de la Empresa Familiar.
- Clauss, T. (2017): "Measuring business model innovation: conceptualization, scale development, and proof of performance", *R&D Management*, Vol. 47, N. 3, pp. 385-403.
- Cosenz, F.; Bivona, E. (2021): "Fostering growth patterns of SMEs through business model innovation. A tailored dynamic business modelling approach", *Journal of Business Research*, Vol. 130, pp. 658-669.
- Foss, N.J.; Saebi, T. (2017): "Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?", *Journal of Management*, Vol. 43, N. 1, pp. 200-227.
- Gómez-Mejía, L.R.; Haynes, K.T.; Núñez-Nickel, M.; Jacobson, K.J.; Moyano-Fuentes, J. (2007): "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 52, N. 1, pp. 106-137.
- Kraus, S.; Filser, M.; Puumalainen, K.; Kailer, N.; Thurner, S. (2020): "Business model innovation: a systematic literature review", *International Journal of Innovation and Technology Management*, Vol. 17, N. 6, pp. 2050043.
- Mahmoud-Jouini, B. & Mignon, S. (2010). Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes. *Revue Française de Gestion*. Núm 200. 111-126.
- Meroño-Cerdán, A. L., López-Nicolás, C., & Molina-Castillo, F. J. (2018). Risk aversion, innovation and performance in family firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 27(2), 189-203.
- Osterwalder, A. (2004): *The business model ontology a proposition in a design science approach*. Tesis Doctoral.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): *Business model generation*. New Jersey. Wiley.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Bernarda, G.; Smith, A. (2014): *Value proposition design: How to create products and services customers want* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Wirtz, B.W. (2020): *Business model management: Design, process, instruments*. 2ª ed. Switzerland: Springer.
- Zott, C., Amit, R. (2009): "Innovación del modelo de negocio: creación de valor en tiempos de cambio", *Universia Business Review*, Vol. 23, pp. 108-120.



Jueves, 14 de Octubre de 2021 Tiempo de lectura: 3 min

INVERSIÓN

## Zambudio anima a economistas y empresarios a mirar a la industria audiovisual como "un negocio rentable para diversificar"

El presidente de Grupo Zambudio destaca el potencial del sector y de la Región en una industria con mucho margen de mejora en los próximos años



De izq. a der., Ramón Madrid, Juan Francisco Zambudio y Fran Fuentes

f t in

"En tiempos de crisis, diversificar es la clave. En esta Región, lo tenemos todo, pero aun somos los grandes desconocidos de la industria", asegura Zambudio

Juan Francisco Zambudio, presidente de Grupo Zambudio, protagonizó este jueves una nueva entrega de los 'Desayunos de los Economistas', un encuentro moderado por Fran Fuentes y en el que el decano del Colegio, Ramón Madrid, ejerció como maestro de ceremonias.

MURCIA DIARIO - 14/10/2021

Viernes, 22 de Octubre de 2021 Tiempo de lectura: 4 min

ESTUDIO

## El 80% de las pymes familiares murcianas ha creado o mantenido empleo durante la crisis

El mayor tamaño de las pymes familiares murcianas le ha permitido afrontar mejor el impacto por la crisis Covid-19



f t in

El 80% de las pymes familiares murcianas ha mantenido o creado empleo aún cuando un 45% ha visto disminuidas sus ventas.

El estudio "Informe de la Pyme familiar 2021" que se ha presentado hoy es producto de una colaboración entre la Cátedra de Competitividad del Colegio de Economistas de la Región de Murcia y la Cátedra de Empresa Familiar Mare Nostrum. Ha sido coordinado por los profesores Angel Meroño y Antonio Duréndez y la principal conclusión señala que el mayor tamaño de las pymes familiares murcianas le ha permitido afrontar mejor el impacto por la crisis Covid-19.

MURCIA DIARIO - 22/10/2021

Domingo, 21 de Noviembre de 2021 Tiempo de lectura: 2 min

DISTINCIÓN

## El Colegio de Abogados nombra al de Economistas 'colegiado de honor'

La entidad colegial también entrega las medallas de plata a los letrados con 25 años de ejercicio profesional



Ramón Madrid (izq.) y Francisco Martínez-Escribano

f t in

El acto solemne se celebró en el salón Promenade

El Colegio de Abogados de Murcia entregó sus medallas de Plata a los letrados con 25 años de ejercicio profesional sin tacha, así como los diplomas de la institución a los que cumplen 25 años como Colegiados no ejercientes.

En un acto solemne celebrado en Promenade, Francisco Martínez-Escribano, decano del órgano colegial, quiso poner en valor "la dedicación y entrega del mayor activo de la institución, sus colegiados, que cumplen sus bodas de plata".

El decano les trasladó su reconocimiento "por la defensa del derecho de defensa, por ejercer con excelencia y con ética nuestro oficio, y por el respeto demostrado a los compañeros lo que, sin duda, dignifica nuestra profesión".

MURCIA DIARIO - 21/11/2021

42 MARTES, 14 DE DICIEMBRE DE 2021

La cultura y sociedad

Región de Murcia  
Consejería de Educación y Cultura

la docencia al día

## La Consejería potenciará la educación económico-financiera entre los alumnos de Secundaria

Mabel Campuzano y el decano del Colegio de Economistas se reúnen para tratar de incrementar la oferta de materias relacionadas con Economía y Empresa en los centros educativos de la Región

La Consejería de Educación, Mabel Campuzano, se reunió con el decano del Colegio de Economistas, Ramón Madrid, para tratar de incrementar la oferta de materias relacionadas con Economía y Empresa en los centros educativos de la Región.



La consejera de Educación, Mabel Campuzano, se reunió con el decano del Colegio de Economistas.

Una de las asignaturas que se ofertará en la ESO estará enfocada a la cultura financiera y al emprendimiento

La consejera se comprometió a promover el impulso y fomento de las competencias en educación financiera y en la promoción de la iniciativa y espíritu emprendedor, dictadas desde la Unión Europea y sus organismos com-

petentes en la educación básica y en el Bachillerato, a través del incremento de la oferta en nuestra comunidad autónoma de materias relacionadas con las citadas competencias, tanto en ESO como en Bachillerato.

Ramón Madrid aseguró que debemos trabajar para que un alumno acabe la formación obligatoria recibiendo conocimientos básicos financieros y económicos que van a estar presentes en su vida personal y profesional. Si queremos tener un alumnado capaz de tomar sus propias decisiones con libertad y pensamiento crítico es preciso que reciban este aprendizaje de manera reglada y obligatoria.

En las distintas crisis económicas pasadas, si el adiestramiento de la población en asuntos financieros hubiera sido mayor, se habrían evitado muchos problemas de carácter social y humano.

La Consejería de Educación es totalmente consciente de la necesidad de que todos los alumnos estén formados en economía y finanzas básicas. El objetivo más inmediato es ofertar materias en 3º y 4º de la ESO. En concreto, una de estas asignaturas estará enfocada a la realización de un trabajo monográfico de investigación de Cultura financiera y emprendimiento.

De la misma forma, también está previsto en la Comunidad el incremento de materias relacionadas con Economía y Empresa en Bachillerato, respecto a la propuesta realizada por el Ministerio de Educación y Formación Profesional. Ramón Madrid ofreció la colaboración para que el Colegio de Economistas de la Región de Murcia participe en el desarrollo curricular de las asignaturas relacionadas con la enseñanza de la economía y la educación financiera.

LA OPINIÓN - 14/12/2021



# COOPERATIVAS TIENEN GO

**Sí. Somos la banca cooperativa  
que siempre está al lado de  
nuestros profesionales  
para crecer juntos.**

Esta es nuestra fórmula  
de siempre para trabajar  
por el futuro.

 **cajamar**  
CAJA RURAL

# Internet y los Economistas

Las seleccionadas en este número son las siguientes:



## Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores

<https://www.intosai.org/es/>



La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) es la organización central para la fiscalización pública exterior. Es una organización no gubernamental con un estatus especial con el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas.

Se trata de una organización autónoma, independiente, profesional y apolítica, creada como una institución perma-

nente para promover el apoyo mutuo a las Entidades Fiscalizadoras Superiores, fortalecer el intercambio de ideas, conocimientos y experiencias, elaborar normas para la auditoría del sector público, fomentar la buena gobernanza y apoyar el desarrollo de capacidades, la cooperación y una continua mejora del rendimiento de las Entidades Fiscalizadoras Superiores.

---

## Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa

<https://www.eurosai.org/es/>



La Organización de Entidades Fiscalizadoras Superiores de Europa (EUROSAI) es una de las Organizaciones Regionales de INTOSAI. Se constituyó en 1990 con 30 miembros (las Entidades Fiscalizadoras Superiores de 29 Estados europeos y el Tribunal de Cuentas Europeo). En la actualidad el número de miembros asciende a 51.

La Organización tiene como objetivo promover la cooperación profesional entre las Entidades Fiscalizadoras Superiores, estimular el intercambio de información y documentación, avanzar en el estudio de la fiscalización del sector público, fomentar la creación de Cátedras Universitarias en este área y trabajar hacia la armonización de la terminología en el campo de la auditoría pública.



# Reseña Literaria

## MANUAL DE FISCALIDAD: TEORÍA Y PRÁCTICA (DECIMOTERCERA EDICIÓN)

Autora

**María José Portillo Navarro**

Editorial

**Tecnos**

## ENERGÍA Y DESARROLLO ECONÓMICO SOSTENIBLE. LA GRAN OPORTUNIDAD PARA ESPAÑA

Autor

**José Folgado Blanco**

Editorial

**Consejo General de Economistas de España**

Este trabajo está centrado en la política energética española. A través de sus cinco capítulos se abordan conceptos básicos en este campo, así como las áreas geográficas que más están influyendo en el devenir del nuevo modelo energético, los grandes objetivos que lo promueven, las medidas que se están proponiendo en la política energética para hacer realidad el desarrollo económico sostenible, y las vías de acceso universal a las nuevas energías, con referencias al enorme potencial de desarrollo que tienen grandes áreas del planeta.



El presente Manual se ocupa del conocimiento de la fiscalidad española, recogiendo aquellos aspectos fundamentales de la misma, incorporando el rigor y la claridad necesarios para su análisis, con la introducción de las últimas novedades fiscales en el ámbito tributario. Este Manual va dirigido a los estudiosos del sistema fiscal, en cualquiera de los ámbitos en los que es necesario el conocimiento y la actualización de la normativa tributaria.



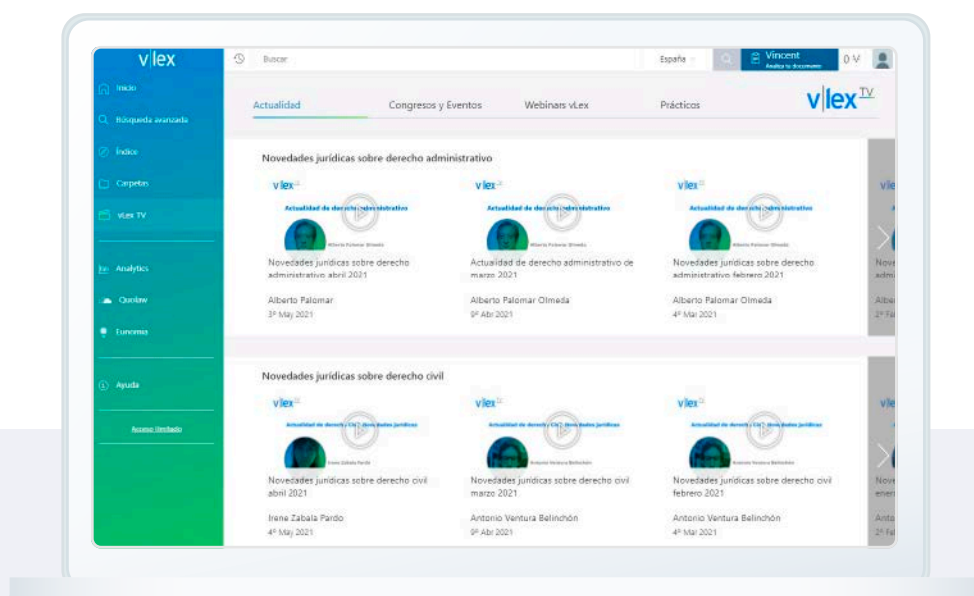
Cada uno de los temas se inicia con un mapa conceptual de lo expuesto en el capítulo, además de esquemas que simplifican la comprensión de cada impuesto. Asimismo, los capítulos incorporan preguntas para la reflexión acerca de cuestiones de gran actualidad o que tradicionalmente han resultado objeto de investigación, con el fin de aportar ideas a debatir. Los casos prácticos, ubicados al final de la exposición teórica, están resueltos para aquellas cuestiones con mayor complejidad teórica, y se adicionan casos propuestos para profundizar en la materia. Por último, las preguntas cortas y tipo test planteadas (estas últimas con la solución de las mismas al final del libro) ayudan a la autoevaluación de los conocimientos adquiridos. Esta estructura temática obedece al objetivo de incorporar manuales adaptados a las nuevas metodologías docentes que puedan clarificar el funcionamiento del Sistema Fiscal Español, para un mayor y mejor conocimiento del mismo.





## La plataforma de vídeo del sector legal

La colección de vídeos más completa del mercado donde magistrados, abogados y expertos profundizan sobre temas de rigurosa actualidad.



### Webinars de actualidad

La actualidad mensual en materia civil, administrativo, laboral, fiscal y mercantil.

### Webinars Congresos y Eventos

Jornadas y congresos de la mano de destacados expertos.

### Webinars vLex

Análisis en profundidad de cuestiones específicas en diferentes áreas del derecho.

### Webinars Prácticos

El contenido práctico vLex ahora también en formato vídeo.

Únete al  
colectivo de  
**economistas**  
de tu región



**COLÉGIATE**  
economistasmurcia.com



Luis Braille, 1 Entlo. 30005 Murcia  
T. 968 900 400  
colegiomurcia@economistas.org



[www.economistasmurcia.com](http://www.economistasmurcia.com)