

gestión

Revista de Economía

05

El control de gestión como instrumento para el logro del buen gobierno y la transparencia en entidades sin ánimo de lucro

11

La cooperación en pro de la recuperación de la rentabilidad económica en el sector de la construcción

18

Recursos y capacidades de la empresa relacionados con la innovación

**Páginas
centrales** Nuestro colegio

**Tomás Fuertes,
Colegiado Honorífico**

66

ENE. - JUN. 2018



**NUEVA
WEB**



www.economistasmurcia.com

SERVICIO DE ASESORÍA Y FORMACIÓN INFORMÁTICA

Gratuito para colegiados



economistas
Colegio Oficial de la Región de Murcia

**Base de
datos
V|Lex**

**NUEVO SERVICIO
GRATUITO PARA COLEGIADOS**



economistas
Colegio Oficial de la Región de Murcia



EDITA:

Colegio Oficial de Economistas de la Región de Murcia

DIRECTOR:

Mercedes Palacios Manzano

SECCIÓN NUESTRO COLEGIO:

Isabel Teruel Iniesta

CONSEJO EDITORIAL:

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

MAQUETACIÓN:

Pepe Reina

FOTOGRAFÍAS:

Colegio de Economistas de la Región de Murcia y Freepik

IMPRIME:

Alejandro Gallego, Servicios Gráficos

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.

Enero / Junio 2018

SUMARIO

04 Editorial

Colaboraciones

05

El control de gestión como instrumento para el logro del buen gobierno y la transparencia en entidades sin ánimo de lucro

Antonio Luis Moreno Albarracín y Cristina Ortega-Rodríguez

11

La cooperación en pro de la recuperación de la rentabilidad económica en el sector de la construcción

José Manuel Santos Jaén

18

Recursos y capacidades de la empresa relacionados con la innovación

María Amalia Trillo Holgado, Carolina León Urban y Rocío López Caballero

Páginas centrales: Nuestro colegio

• Tomás Fuertes, Colegiado Honorífico

• Cena de Economistas. Entrega de Eónomos 2018

• Junta General del Colegio

- Conferencia del Profesor José Luis García Delgado
- Entrega de los Premios Economía y Empresa del Colegio. Edición 2017

• Edición del Colegio de la "Guía de buen gobierno para pymes"

• Servicio de Estudios Económicos del Colegio - SEE

- Publicación "Índice de Competitividad Regional". Presentada en la Sede del Consejo General de Economistas
- 23º y 24º Barómetros del Colegio de Economistas

• El Colegio presente en la Sociedad

26 Información Actual:

"Reducir los desequilibrios"

"Más de ochenta empresas murcianas realizan inversiones en 43 países"

"Guía de buen gobierno corporativo para PYMES"

"Fuertes recibe el galardón de los economistas"

29 Internet y los Economistas: Direcciones

30 Reseña Literaria





Editorial

Mercedes Palacios

Directora "Gestión-Revista de Economía"

Este número lo iniciamos con un trabajo realizado por los profesores Antonio Luis Moreno y Cristina Ortega-Rodríguez de la Universidad de Jaén sobre las entidades sin ánimo de lucro. En el seno de dichas entidades surge en la actualidad un debate fascinante en torno a las adecuadas medidas de gestión interna que han de adoptar para la consecución de sus fines con los mayores niveles de calidad y excelencia. Conceptos como transparencia y buen gobierno han sido conferidos con un valor incuestionable, a los que se acude frecuentemente con la finalidad de generar confianza ante los diferentes grupos de interés que siguen con especial atención los procesos internos de estas organizaciones. Al mismo tiempo, en un entorno inestable y con profundos cambios, estas entidades se ven obligadas a competir con otras lucrativas, para la captación de los recursos necesarios con los que poner en marcha sus procesos para el logro de la misión, objetivo último de su creación. Los autores analizan el papel del control de gestión como elemento objetivo a implantar en el marco de las entidades sin ánimo de lucro, sus ventajas y dificultades, su contribución a una corriente de mejora continua que permita optimizar el proceso de adopción de decisiones, así como la interrelación existente con los objetivos de transparencia y credibilidad social.

El segundo trabajo, realizado por José Manuel Santos Jaén, examina la cooperación como medida de recuperación de la rentabilidad económica en el sector de la construcción. La reducción sensible en la actividad del sector consecuencia de la crisis iniciada en el año 2007 ha provocado que muchas empresas se decidan a iniciar una aventura internacional en aras de recuperar unos niveles de rentabilidad, solvencia y liquidez aceptables. Ante las dificultades existentes para un Pyme en su camino internacional la solución se encuentra en la constitución de una alianza bajo la forma de *joint venture*, lo que sin duda, va a permitir tras la elección adecuada, tanto del país de destino como del socio a integrar la alianza, mejorar sensiblemente la cuenta de resultados de las empresas constructoras.

El tercer trabajo realizado por las profesoras María Amalia Trillo, Carolina León y Rocío López de la Univer-

sidad de Córdoba estudia los recursos y capacidades de la empresa relacionados con la innovación. La dirección estratégica de la empresa se torna, con especial incidencia hoy día, en uno de los factores más importantes para su supervivencia, debido a los constantes cambios del entorno. En este contexto, la única opción empresarial es la gestión adecuada de sus recursos y capacidades orientados a la innovación competitiva y sostenible. Este trabajo pretende poner de manifiesto las ideas más relevantes para llevar a cabo dicha gestión de una manera dinámica describiendo, en este contexto, los recursos y capacidades claves de la empresa.

Por lo que respecta a nuestro colegio, destacamos la concesión de Título de Honor como "Colegiado Honorífico" a Tomás Fuertes, presidente del mayor grupo empresarial de la Comunidad Autónoma, en reconocimiento a la importante labor socio-económica que desarrolla desde 1954 y su apuesta constante por el empleo y la innovación. En la Junta General Ordinaria del Colegio, el Profesor José Luis García Delgado, ofreció la Conferencia "Europa, 2018: memoria y proyecto", y se entregaron los Premios Economía y Empresa del Colegio, edición 2017. El Colegio de Economistas y la Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de la Región de Murcia CROEM, presentaron la Guía de Buen Gobierno Corporativo para PYMES, elaborada por el Comité de Responsabilidad Social Corporativa e Informes Integrados del Registro de Economistas Auditores del Consejo General. Por último, el Servicio de Estudios Económicos del Colegio presentó la publicación "Índice de Competitividad Regional. Análisis dinámico de la competitividad regional en España en el periodo 2008-2016", junto con los resultados del 22 y 23 Barómetro del Colegio de Economistas. 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 66. 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.

El control de gestión como instrumento para el logro del buen gobierno y la transparencia en entidades sin ánimo de lucro

Antonio Luis Moreno Albarracín
Cristina Ortega-Rodríguez

Universidad de Jaén

1. Introducción

En los últimos años asistimos al desarrollo inusitado de un sector singular tal es el de las entidades sin ánimo de lucro (en adelante, ESAL). En un entorno económico y social cada vez más inestable, en el que se pone en duda la permanencia del denominado “estado del bienestar”, la sociedad y los poderes públicos han confiado a este grupo de organizaciones una misión de vital importancia: detectar un conjunto heterogéneo de necesidades sociales y, casi de manera inmediata, diseñar sistemas de gestión que sean capaces de dar cobertura a las mismas.

Nos encontramos ante un campo de estudio con un marcado carácter diferenciador, que se hace patente tanto en los procesos de gestión que se llevan a cabo como en el entorno convulso en el que desarrollan sus tareas, caracterizado generalmente por la carencia de una regulación específica o la discrepancia en la aplicación de la misma con criterios homogéneos tanto en el ámbito contable como en el jurídico, económico y, principalmente, en los procedimientos internos de gestión.



Apoyándose en esta importante labor que desempeñan, la sociedad les ha otorgado un reconocimiento social indiscutible, exigiéndoles al mismo tiempo una rigurosa rendición de cuentas y unos exigentes mecanismos de decisión con los más elevados niveles de eficacia, eficiencia y excelencia. En este contexto, las ESAL se ven abocadas irremediablemente a apostar por una gestión de calidad, de manera que se le confiere un valor estratégico al concepto de transparencia.

2. La transparencia y el buen gobierno en las entidades sin ánimo de lucro

Como consecuencia del trascendental papel asumido por este heterogéneo conjunto de entidades, ha surgido en los últimos años un interés cada vez mayor por el análisis del gobierno de estas organizaciones (Berman, 2006; Edie, 2010; García Alvarez, 2012; Perdices Huetos, 2008; Rodríguez Fernández & Saz Gil, 2011; Spear, Cornforth, & Aiken, 2009), centrándose estos estudios en los procesos de implantación de medidas de control interno de la gestión que consecuentemente derivan en la elaboración de los llamados “códigos de buen gobierno”, pretendiéndose con ellos que se contribuya al logro de los fines últimos de la entidad con el mejor

Las disposiciones incluidas en los códigos de buen gobierno deben garantizar y mejorar la transparencia tanto de las actividades desarrolladas por las ESAL como de su gestión

empleo de los recursos. Las disposiciones incluidas en los códigos de buen gobierno deben garantizar y mejorar la transparencia tanto de las actividades desarrolladas por las ESAL como de su gestión (García Álvarez, 2012).

En este ámbito de exigencias crecientes emerge como cuestión de esencial relevancia el concepto de transparencia (Berman, 2006; Burger & Owens, 2010; Herranz de la Casa, 2007, 2010; Kistruck, Qureshi, & Beamish, 2013; Ruiz Lozano, Tirado Valencia, & Morales Gutiérrez, 2008; Vaccaro & Madsen, 2009), entendiéndose el mismo como el nivel de información que la organización ha de suministrar a los diferentes *stakeholders* o grupos de interés sobre las actividades que en ella se realizan, fomentándose con ello una actitud más ética hacia el buen gobierno de la organización (Vaccaro & Madsen, 2009).

La transparencia permite a una ESAL ser “conocida por el conjunto de la sociedad y no solo por sus usuarios o partícipes favoreciendo la permeabilidad de la entidad y su capacidad de conocer y atender nuevas necesidades” (Marcuello Servós, 2008; p.221).

Observamos, por tanto, que uno de los objetivos fundamentales de un código de buen gobierno debe ser el incremento y la mejora de la transparencia de la entidad, naciendo una relación indisoluble entre los términos transparencia y buen gobierno. En este sentido, señala Berman (2006; p.7) que “el gobierno corporativo no es solo una cuestión de tareas y procedimientos”, haciendo especial referencia a que ha de ser más que el empleo de los medios para alcanzar un fin, de manera que la mecánica es tan solo una parte del proceso de gobernanza.

En opinión de Rodríguez Fernández & Saz Gil (2011) resulta relevante examinar el complejo problema del gobierno corporativo desde una perspectiva teórica y los mecanismos de participación y transparencia instaurados en las ESAL, como consecuencia de la perspectiva plural de estas entidades en las que convergen variados intereses y objetivos a alcanzar. Es por ello por lo que proponen analizar los diferentes niveles de compromiso que puede establecer una ESAL con sus grupos de interés, fomentando la participación de los mismos para proponer finalmente un modelo de gobierno global, plural y participativo con los *stakeholders*. Se pretende, con ello, incrementar la credibilidad social de la entidad.

Las peculiaridades de la actividad desarrollada por estas organizaciones, su singularidad en el proceso de captación de fondos públicos, así como el régimen fiscal favorable en el que se desenvuelven, son los principales motivos señalados por Del Campo Moreno, Herrador Alcaide, & Segovia San Juani (2016) para defender la obligada transparencia a la que han de someterse

estas entidades, encontrándose ante la obligación de demostrar el destino de los recursos en la consecución de los fines para los que se constituyen.

Surge, en consecuencia, y en relación con ello, el problema de la credibilidad social. Berman (2006), definiendo la importancia del buen gobierno señalando que si las ESAL violan la confianza del público, luego la de la sociedad vulnerable, las consecuencias pueden no ser evidentes por un tiempo, pero socavarán el sistema económico y social. La falta de transparencia en las ESAL, puede dar lugar a la pérdida de apoyos, con el consiguiente fracaso organizacional (Hale, 2013).

En opinión de García Álvarez (2012; p.27), es ese objetivo esencial de transparencia perseguido por el buen gobierno corporativo en las organizaciones mercantiles aplicable plenamente a las entidades no lucrativas, toda vez que –a diferencia de las primeras, cuyos intereses están representados por los accionistas o socios, entre otros-, las ESAL cuentan con *stakeholders* o interesados legítimos en su adecuada gestión; es el caso de los beneficiarios, la administración pública, los donantes y la sociedad civil en su conjunto. Además este tipo de entidades “que reciben generalmente un tratamiento fiscal privilegiado respecto a otras formas jurídicas como las sociedades mercantiles. Igualmente, suelen recibir subvenciones o ayudas de distinta índole por parte de las Administraciones públicas para la consecución de sus fines de carácter general. Por tanto, de una u otra forma tienen unos beneficios especiales, e incluso reciben dinero público para cumplir sus fines”.

En opinión de Perdices Huetos (2008; p.147) es precisamente la insuficiencia de la función autorreguladora de la ausencia del ánimo de lucro la que propicia la necesidad de formular reglas de buen gobierno, de manera que, de la presencia de estos objetivos filantrópicos o altruistas, pareciera desprenderse una dificultad añadida en la aplicación de las reglas de buena gestión del sector privado, indicando que “frente a esa intuición podemos sostener que son precisamente las peculiaridades de estructura organizativa y de gestión

“La limitada preocupación por los mecanismos de gobierno existentes en el también denominado “tercer sector” se ha derivado de un elevado nivel de confianza social en el savoir faire de las nonprofits y en la “buena fe” de sus directivos”



que supone esa falta de ganancias partibles y de socios propietarios que las esperan no tanto una barrera para la formulación de reglas de buen gobierno sino precisamente la mejor justificación de su acuciente necesidad”. Esta opinión es compartida por Romero-Merino, Azofra-Palenzuela, & De Andrés-Alonso (2008; p.88): “la limitada preocupación por los mecanismos de gobierno existentes en el también denominado “tercer sector” se ha derivado de un elevado nivel de confianza social en el *savoir faire* de las *nonprofits* y en la “buena fe” de sus directivos”.

La implementación de un código de buen gobierno en cualquier ESAL ha de ser entendida como una cuestión que va mucho más allá del estricto cumplimiento de la legalidad, convirtiéndose en un instrumento generador de confianza, demostrando que los recursos disponibles son utilizados con los máximos niveles de eficiencia y excelencia, propiciando con ello una corriente favorable que permita incrementar la credibilidad de la entidad ante la sociedad.

3. El control de gestión como aliado de la misión en una entidad sin ánimo de lucro

Tal como se ha analizado anteriormente, el elevado desarrollo alcanzado por las ESAL en las últimas décadas, junto a su creciente influencia social y la complejidad de su gestión, han propiciado la necesidad de que estas organizaciones pongan en valor instrumentos de control rigurosos que permitan alcanzar elevadas cotas de transparencia, generando la confianza necesaria en la información que se pone a disposición de los diferentes grupos de interés relacionados con ella. Para que una ESAL pueda implementar un sistema de control de gestión, se hacen necesarias una serie de

condiciones que, en opinión de AECA (2001) son las siguientes:

- 1) Definir la misión de la entidad. Clarificando y delimitando la razón que justifica su existencia. Cada organización ha de tener una misión propia, que se apoye sobre unos principios y objetivos diferentes al resto. Definir la misión implica:
 - Identificar las necesidades de los colectivos a quienes la entidad dirige su actuación, así como analizar las de aquellos otros que se encuentran vinculados con la institución, aun cuando no sean receptores de sus servicios: trabajadores, voluntarios, donantes y financiadores tanto particulares como corporativos, así como la administración pública. Burger & Owens (2010), añaden que esta asimetría de objetivos o necesidades entre las ESAL y sus *stakeholders* puede superarse mediante una información con mayor nivel de transparencia.
 - Objetivos claros y precisos, de manera que los directivos adopten las decisiones siendo conocedores de hacia dónde se debe de ir.
 - Transmitir a todos los miembros de la organización los valores sociales, consiguiendo que sean compartidos.
- 2) Diseñar la estrategia necesaria para facilitar la obtención de la misión. A través de la estrategia se procede a emprender cuantas tareas se consideren necesarias para el logro de los objetivos.
- 3) Definir objetivos a corto plazo con la finalidad de alcanzar otros a largo plazo, que sean coherentes con la misión.
- 4) Disponer de una estructura organizativa facilitadora del control por “centros de responsabilidad”. Un modelo de control de gestión es insuficiente si se

limita exclusivamente a presentar las desviaciones producidas entre resultados y objetivos considerados de forma global. En las ESAL suelen coincidir en el tiempo variados programas o proyectos, independientes entre sí, de ahí la importancia de someterlos a una valoración de forma autónoma.

- 5) Diseñar un sistema de indicadores, por proyectos o programas, que permita evaluar el comportamiento de cada uno de ellos proporcionando información relativa tanto al nivel de ejecución como al grado de excelencia de la actividad. De este modo reflejaríamos la naturaleza, peculiaridades y el adecuado funcionamiento de las actividades y servicios prestados (AECA, 2012). Este sistema puede encontrarse incluido en un cuadro de mando integral, incluyendo en este apartado *indicadores de cobertura de necesidades sociales, indicadores de actividad, indicadores de impacto* o también conocidos como indicadores de efecto y, por último, *indicadores de calidad*.

De otra parte, las peculiaridades del sector ante el que nos encontramos, entre las que destacan sus fuentes específicas de financiación junto a la inmediatez requerida en relación a la atención que han de prestar, la metodología en el ejercicio de la dirección, así como las actuales dificultades para la captación de recursos que les obliga en la práctica a competir en el mercado con otras organizaciones que sí tienen finalidad lucrativa, propician unas singularidades específicas para implementar un adecuado sistema de control de gestión que seguidamente enumeramos¹:

- 1) Dificultad de valorar el output. Se trata, por lo general, de bienes intangibles, de ahí que no exista un precio de referencia. A ello se une el excesivo componente de subjetividad con que cada usuario valora la satisfacción del servicio que recibe. Surge con ello el problema de falta de definición y medición en relación con aquellos otros servicios prestados por entidades lucrativas. Esta dificultad para medir el output impide una adecuada implantación del análisis de la relación coste-beneficio (Anthony & Young, 1988).
- 2) Utilidad social generada por el voluntariado y los socios. La aportación de estas figuras presenta igualmente dificultades para su valoración. De otra parte, la labor de los voluntarios lleva consigo un plus toda vez que adquieren habilidades específicas para atender eficazmente las demandas de los usuarios. Junto a ello hay que prestar atención al factor motivación, con lo que la sociedad en su conjunto recibe un valor que va mucho más allá de lo que sería un simple proceso productivo.

¹ Ver AECA (2001: 42-44), Soldevila, P. "El control de gestión en las entidades no lucrativas: el caso de los colegios de economistas de España" (2000: 94-101) y Soldevila, P., & Cordobés, M. (2012). La gestión en las Entidades No Lucrativas. Aspectos distintivos. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 11-50.

- 3) La razón de ser y los objetivos de las ESAL son diferentes al resto de organizaciones. El motivo original por el que nace una entidad de este tipo se convierte en su razón de ser y suele permanecer invariable. Hay quienes opinan que las ESAL tienden a tener objetivos poco definidos (Hudson, 1995).
- 4) La medida del éxito se establece en función de la cantidad y calidad del servicio que prestan y en ningún caso por la obtención de un beneficio o por la percepción que del mismo tengan los miembros de estas organizaciones. También por como contribuyen al bienestar público (Anthony & Young, 1988).
- 5) Marco legal y tributario específico. Las ESAL están regidas por una normativa legal diferente, recibiendo habitualmente un trato fiscal más beneficioso por parte de las administraciones, si bien en este sentido Amorós (2015), indica que no son suficientes las últimas reformas fiscales incorporadas, sino que quedan aspectos por abordar en el tratamiento fiscal de la participación privada en la financiación las ESAL.
- 6) En ocasiones se confunde el objetivo de no perseguir fines lucrativos con el hecho de no generar beneficio o, incluso, con el de no ser importante el empleo de recursos en una óptima gestión. Se originan, de esta forma, pérdidas innecesarias. En contra de lo que pudiera parecer, las ESAL no deben generar déficit siendo lícita la búsqueda de un equilibrio en el presupuesto y, del superávit que, en ningún caso, ha de confundirse con el beneficio (Serra Martín, 1990).
- 7) Apoyándose en una estructura democrática, es frecuente que los directivos sean elegidos por los socios. Si no se protege debidamente la independencia de la gestión se puede provocar una actuación directiva limitada y, consecuentemente, falta de rigor.
- 8) El dilema de la formación de los profesionales en la gestión. En la actualidad se encuentra abierto un debate en torno al nivel de cualificación de los responsables económicos en estas organizaciones, por lo que esta afirmación ha de ser considerada en su justo término, siendo frecuente que los directivos sean profesionales de las actividades que se desarrollan en el seno de la entidad, pero no concedores del ámbito de la gestión económica. Esta situación provoca a menudo una falta de preocupación por la medida del resultado (Drucker, 1990), adoptándose de-

La implementación de un sistema de control de gestión ha de hacerse teniendo en cuenta el tamaño, la misión y la estructura organizativa de la entidad

ciones que obvian cualquier sistema de control de gestión. En contraposición a lo anterior, Rodríguez Cabrero (2015; p.85) señala que “el crecimiento organizativo, la prestación de servicios y el desarrollo de formas de innovación organizativa y de los programas de intervención han requerido caminar por la senda de la profesionalización”. Destaca el hecho de que en el ámbito de las ESAL la profesionalización conlleva la consolidación de la misión, presentando como principal debilidad el freno que puede suponer para la movilización social de la institución.

Las ESAL desempeñan su actividad en un entorno dinámico, en el que las necesidades son cambiantes y la atención ha de ser inmediata. El desarrollo de modelos de control de gestión habrá de adaptarse a estas condiciones. El compromiso de la alta dirección es una cuestión de vital importancia, dado que ellos poseen una visión global de la organización y tienen la capacidad para tomar decisiones que en muchas ocasiones pueden llegar a ser conflictivas.

4. Directrices para implantar un control de gestión en las entidades sin ánimo de lucro

La implementación de un sistema de control de gestión ha de hacerse teniendo en cuenta el tamaño, la misión y la estructura organizativa de la entidad. Hemos de plantearnos, con criterio general, unas directrices básicas que nos guíen en esta tarea, teniendo en consideración las singularidades, ya manifestadas, del ámbito que analizamos. Siguiendo a Moreno & Álvarez (2017), señalamos las siguientes:

- *Implementación por fases previamente definidas.*- La implantación ha de ser gradual, objetivo por objetivo. Antes de poner en marcha una fase, habrá que verificar el correcto funcionamiento de la anterior.
- *Conseguir la plena implicación de los directivos.*- Nos encontramos con una de las grandes dificultades en el mundo de las ESAL. Los órganos gestores no solo deben aceptar el sistema que se implante, sino que deben encontrarse convencidos de que es el camino a seguir para el funcionamiento óptimo de la entidad, mejorando la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios. Es la mejor alternativa para que socios y voluntarios entiendan las bondades del sistema, permitiendo el logro de los objetivos últimos para los que la institución ha sido creada.
- *Responsabilidades claramente definidas.*- Considerando los problemas de gestión inherentes a este sector, se trata de una cuestión estratégica que el control de gestión se configure como un proceso independiente de las tareas tradicionales de la contabilidad, el presupuesto y las finanzas, evitando con ello que convierta en caldo de cultivo generador de conflictos.
- *Concentración en los centros estratégicos.*- No es posible controlarlo todo. El sistema debe centrarse

en aquellos lugares que se consideran puntos neurálgicos de la entidad, siendo conocedores de que en cualquier organización hay determinados aspectos que, al funcionar correctamente, consiguen que lo haga el conjunto de la organización. En ellos habrá de centrarse todo el esfuerzo.

- *Generar un cambio en la cultura.*- La implantación de un sistema de control de gestión ha de entenderse como riguroso paso al frente que permite olvidar procedimientos anquilosados, generando al mismo tiempo una corriente continuada de mejoras en busca de la excelencia, una cuestión de suma relevancia que va más allá de una mera herramienta de trabajo. Debe provocar un cambio en la cultura organizacional, y en ningún caso, entenderse como un cambio en la herramienta. Es esencial el convencimiento de todos los estamentos, incluyendo directivos, voluntarios y socios.
- *El sistema debe adaptarse a las peculiaridades de la ESAL; nunca al contrario.*- Como consecuencia de la escasa dedicación de los órganos directivos, o bien su formación insuficiente en el área de la gestión, es habitual el rechazo a la implantación de un sistema de control de gestión. La herramienta debe ponerse al servicio de la organización y no al contrario. El sistema no es la razón de ser, sino el instrumento que, convenciendo a los diferentes grupos de interés, permitirá aplicar las bondades que consigan poner en marcha un proceso continuado de mejora en la gestión.

5. Conclusiones

En un entorno inestable y convulso, la sociedad ha confiado a las ESAL la responsabilidad de hacer frente a un amplio conjunto de necesidades que se ponen de manifiesto en los ámbitos más diversos (social, cultural, humanitario, etc.), ante las limitaciones de la administración pública. Fruto de ello ha sido el inusitado desarrollo experimentado por estas organizaciones en las últimas décadas.

Las ESAL se ven abocadas al desempeño de su misión en el marco de una regulación normativa dispersa e insuficiente, con unos órganos gestores limitados y, en contraposición, ante una creciente demanda de atenciones a las que han de hacer frente de manera inmediata. Surge, en consecuencia, un problema en relación

La implementación de un sistema de control de gestión ha de hacerse teniendo en cuenta el tamaño, la misión y la estructura organizativa de la entidad

con el adecuado ejercicio de gobierno en la entidad, así como el paradigma de la transparencia como valor estratégico para alcanzar las deseadas cotas de credibilidad social.

En este marco, la implantación de adecuados sistemas de control de gestión ha de configurarse como el camino a seguir, de manera que permita la tranquilidad necesaria verificando que los recursos se emplean con los más exigentes criterios de eficiencia y excelencia, permitiendo la cumplir con éxito los objetivos para los que la institución ha nacido: su misión.

Bibliografía

- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. AECA. (2001). La Contabilidad de Gestión en las Entidades sin Fines de Lucro. Documento nº 24. Principios de Contabilidad de Gestión. AECA. Madrid.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. AECA. (2012). Indicadores para Entidades Sin Fines Lucrativos. Entidades Sin Fines Lucrativos. Documentos AECA, 55.
- Amorós, M. C. (2015). Financiación del Tercer Sector: apuntes tras la reforma tributaria. CONSEJO EDITORIAL.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (1988). Management control in nonprofit organizations (Homewood, Illinois: Irwin. Cuarta Edición).
- Berman, H. J. (2006). Public Trust and Good Governance: An Essay Acivil. *Public Trust and Good Governance: An Essay. INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, 43 (1), 6-9.
- Burger, R., & Owens, T. (2010). Promoting transparency in the NGO sector: Examining the availability and reliability of self-reported data. *World Development*, 38, 1263-1277.
- Del Campo Moreno, P., Herrador Alcaide, T. C., & Segovia San Juani, A. I. (2016). La transparencia organizativa y económica en la Web de las fundaciones: un estudio empírico para España. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 121.
- Drucker, P. F. (1990). Qué se puede aprender de las organizaciones altruistas. *Harvard Deusto Business Review*, (41), 19-29.
- Eddie, J. A. (2010). Good and no so good Governance of Nonprofit organizations: Factual observations from the USA. *Hopt, Klaus/v. Hippel, Thomas (Hrsg.), Comparative Corporate Governance of Non-Profit Organizations, Cambridge*, 20-38.
- García Alvarez, B. (2012). Los códigos de buen gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro: en especial en las fundaciones (Codes of good corporate governance in non-profit organizations: especially in foundations). *Oñati Socio-Legal Series*, 2 (3), 24-52.
- Hale, K. (2013). Understanding nonprofit transparency: the limit of formal regulation in the American non-profit sector. *International Review of Public Administration*, 18 (3), 31-49.
- Herranz de la Casa, J. M. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa*, 57, 5-31.
- Herranz de la Casa, J. M. (2010). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas. Universidad Complutense de Madrid*.
- Hudson, M. (1995). Managing without profit: The art of managing non-profit organizations.
- Kistruck, G. M., Qureshi, I., & Beamish, P. W. (2013). Geographic and product diversification in charitable organizations. *Journal of Management*, 32 (2), 496-530.
- Marcuello Servós, C. (2008). Responsabilidad social y organizaciones no lucrativas. *Ekonomiaz*, 2 (65), 209-227.
- Moreno, A. L., & Álvarez, J. M. C. (2017). El control de gestión en entidades no lucrativas. *AECA: Revista de La Asociación Española de Contabilidad Y Administración de Empresas*, 117, 51-54.
- Perdices Huetos, A. B. (2008). *Hacia unas reglas de gobierno corporativo del sector no lucrativo. Revista Jurídica. Universidad Autónoma de Madrid*.
- Rodríguez Cabrero, G. (2015). Avances, limitaciones y retos del Tercer Sector de Acción Social en España. *Revista Española Del Tercer Sector*, 30, 75-97.
- Rodríguez Fernandez, J. M., & Saz Gil, M. I. (2011). Una nueva frontera en organizaciones no lucrativa. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa*, 71, 229-251.
- Romero-Merino, E., Azofra-Palenzuela, V., & De Andres-Alonso, P. (2008). El Gobierno de las fundaciones en España: Patronatos sin patronos. *Universia Business Review*, 18, 86-103.
- Ruiz Lozano, M., Tirado Valencia, P., & Morales Gutiérrez, A. C. (2008). Transparencia y calidad de la información económico-financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a nivel andaluz. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social Y Cooperativa*, 63, 253-274.
- Serra Martín, A. (1990). La gestión en el sector no lucrativo. *Revista de Economía*, (4), 74-78.
- Soldevila García, P. (2000): El Control de Gestión en las Organizaciones no Lucrativas: el caso de los Colegios de Economistas de España. Tesis Doctoral. Universidad Pompeu Fabra de Barcelona.
- Soldevila, P., & Cordobés, M. (2012). La gestión en las Entidades No Lucrativas. Aspectos distintivos. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 11-50.
- Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2009). The Governance Challenges of Social Enterprises: evidence from a UK empirical study. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 80 (2), 247-273.
- Vaccaro, A., & Madsen, P. (2009). Corporate dynamic transparency: the new ICT-driven ethics? *Ethics and Information Technology*, 11 (2), 113-122.

La cooperación en pro de la recuperación de la rentabilidad económica en el sector de la construcción

José Manuel Santos Jaén

Universidad de Murcia

1. Introducción

Los efectos devastadores que la crisis económico-financiera tuvo sobre la cuenta de resultados de las empresas del sector de la construcción, debido a la caída en los ingresos y la fuerte erosión de los márgenes, provocó un cambio muy importante en la estrategia llevada a cabo por las empresas que componen este sector, ya que en la búsqueda de una mayor rentabilidad económica se abrió ante ellas la opción de internacionalizar sus actividades.

Ante la magnífica oportunidad de desarrollo que supone esta internacionalización y debido al cambio experimentado en el sector de la construcción en la última década son muchas las pymes que están haciendo las maletas y aventurándose en experiencias de internacionalización. Además de la apertura de nuevos mercados, ante la escasez del nacional, esta internacionalización puede reportar a las empresas constructoras otro tipo de ventajas como son distribución de los riesgos, mejora de la imagen de empresa, estabilidad en las ventas, compensar los ciclos económicos de la actividad de construcción en los distintos países, etc. (Martínez, 2008).

Esta internacionalización puede realizarse mediante distintas formas de entrada a los nuevos mercados, que varía desde la exportación hasta la inversión exterior, pasando por diversas fórmulas intermedias. Cabe destacar que conforme aumenta la propiedad, también aumenta el control y el riesgo sobre las operaciones desarrolladas (Calderón, Cervera, Turbillejas y Fayos, 2007). Tradicionalmente esta actividad internacionalizadora era llevada a cabo por empresas que ya se encontraban debidamente asentadas en sus mercados, sin embargo, en los últimos años han surgido las conocidas como *international new ventures*, que son empresas cuyo origen y orientación es fundamentalmente internacional desde su constitución (Torral, 2009).

2. Internacionalización en la construcción

En el caso del sector de la construcción, carece de un producto exportable en sí, ya que el trabajo debe desarrollarse en el país de destino. Incluso en muchos casos los pliegos de condiciones para realizar una obra exigen el establecimiento de una sociedad en el país de destino (Guardiola, 1998), de tal manera que la disyuntiva se encuentra entre exportar el trabajo (los servicios) vía subcontratista, es decir, trabajar bajo las órdenes de un contratista principal o iniciar la aventura como posible contratista principal. Además, una vez dispuestos a iniciar una peripecia internacional se debe decidir la modalidad de entrada, es decir, dilucidar si realizar una inversión directa por la propia empresa o mediante una empresa filial o subsidiaria (bien mediante la constitución de una nueva empresa o mediante la adquisición de alguna existente en el país de destino), o por el contrario, realizar la acción de internacionalización a través de una *joint venture*. Si no existe un objetivo de continuidad, sino que por el contrario lo que se pretende es realizar una sola obra en un país extranjero acompañado de otra empresa, en este caso se volvería a recomendar la figura de la UTE, siempre y cuando esta figura jurídica esté regulada en el ordenamiento jurídico del país objetivo. La *joint venture* supone una pérdida de control de las operaciones frente a una estrategia de internacionalización individual, de manera que en el caso de grandes empresas constructoras lo recomendable es la internacionalización vía filiales o mediante la adquisición de empresas constructoras del país destino de la acción estratégica.

Una vez decidido iniciar esta aventura internacional como contratista principal (con o sin la experiencia previa como subcontratista), en el caso de las pymes pueden encontrarse con dos grandes tipos de dificultades a la hora de embarcarse en estas aventuras; falta de dimensión o capacidad económica-financiera (y más aún en estos momentos de grave crisis económico-financiera en el sector) o dificultades derivadas de barre-

La *joint venture* supone una pérdida de control de las operaciones frente a una estrategia de internacionalización individual, de manera que en el caso de grandes empresas constructoras lo recomendable es la internacionalización vía filiales o mediante la adquisición de empresas constructoras del país destino de la acción estratégica

ras de entrada a los mercados pretendidos. En cuanto a los recursos económico-financieros ya no sólo para costear los gastos de desplazamiento, localización, etc., sino que en ocasiones para poder contratar con las Administraciones Públicas en determinados países se exige una garantía en forma de aval mucho más elevada que el 5% actual que se solicita en España. Además, en caso de conflictos con las Administraciones Públicas extranjeras un menor tamaño redundará en un menor poder de negociación. Otro de los problemas financieros consiste en las dificultades para la transferencia de los beneficios a España una vez finalizada la obra en cuestión. Las barreras de entrada se deben a prácticas proteccionistas de los gobiernos de los países donde se pretende operar, incluso en los países de la U.E. pueden aparecer este tipo de barreras, ya que si bien no pueden fundamentarse en reglamentaciones internas, sí que es verdad que en el caso de obras que se adjudiquen en función de criterios distintos al del precio más bajo, o en procedimientos de licitación distintos al abierto, si la administración licitante no ve con buenos ojos la llegada de empresas extranjeras, difícilmente se va a conseguir ser adjudicatario de la obra.

Estos dos grandes problemas hacen prácticamente inviable para las pymes el establecerse directamente por sí solas en el extranjero y provocan que la opción recomendable sea iniciar el proceso de internacionalización a través de una alianza estratégica y en especial bajo la figura de la *joint venture* (García-Canal, 2004), ya sea para reunir los recursos económico-financieros necesarios en la internacionalización deseada, o para constituir una sociedad en el país destino y así evitar los problemas oficiales u oficiosos de proteccionismo. En muchos casos, aunque no sea obligatorio puede

resultar también muy interesante que uno de los socios de estas *joint ventures* sea una empresa local para poder aprovechar los conocimientos de ésta sobre el mercado local y la idiosincrasia del país y del sector (Almodóvar, Navas y Huertos, 2009). La entrada a mercados internacionales mediante la cooperación bajo la figura de las *joint ventures* va a permitir a las empresas acaparar un mayor número de mercados internacionales al reducir los recursos que tienen que destinar en cada proceso de internacionalización.

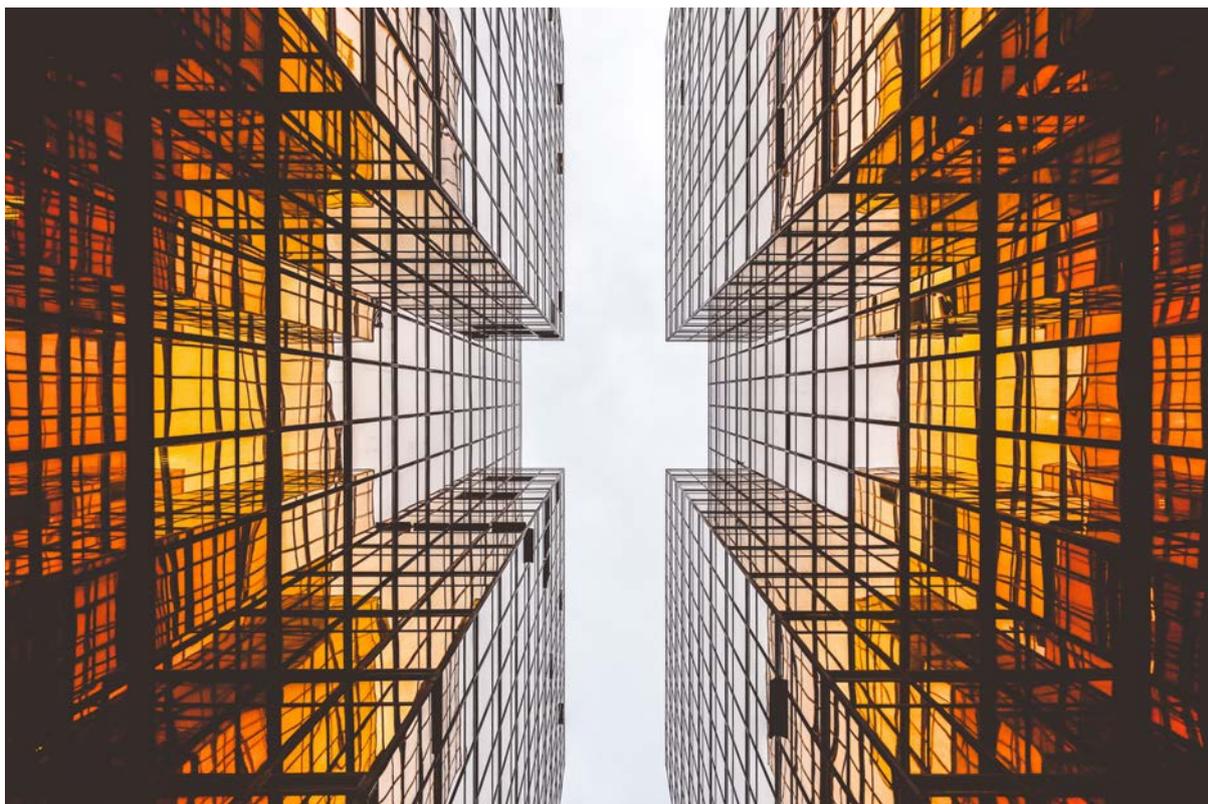
En cuanto a las ventajas (reducciones de riesgos, sinergias, control sobre las actividades, etc.) y desventajas (ralentización en las decisiones, transmisión no deseada de conocimientos (Arizaga, 2018), pérdida de autonomía, etc.) de las *joint ventures* son en esencia similares a las que se encuentran cuando se aborda la figura de la Unión Temporal de Empresas UTES, si bien en el caso de las *joint ventures* suponen un compromiso mucho menos flexible que las UTES. Aun así, es un acuerdo menos irreversible que una fusión o una adquisición, ya que las empresas socias siguen conservando su estructura inicial.

En conclusión, a la hora de desarrollar la estrategia de internacionalización, las pymes del sector de la construcción deben de optar entrar en el nuevo mercado mediante una alianza estratégica basada en una empresa conjunta (*joint venture*). Una vez que se tiene claro la necesidad de contar con uno o varios socios para iniciar la aventura será necesario encontrar los adecuados, cosa que marcará el futuro de la aventura internacional, pero previo a todo será necesario decidir cuál va a ser el país destino de la internacionalización.

3. Elección del país de destino

Debido a los recursos limitados con los que cuentan las empresas esta elección ha de ser suficientemente meditada y fruto de un adecuado y detallado plan de viabilidad, ya que el fracaso de esta acción internacionalizadora puede suponer un revés infranqueable para una pyme. En el caso de la construcción, como es lógico pensar, la elección de un país se basará en aspectos tales como aumento de la inversión en infraestructuras, desarrollo del mercado residencial de viviendas, escaso desarrollo de la actividad constructora local, etc. Además, una vez decidido un país como posible destino de la internacionalización, se deben detener en otros muchos aspectos que suponen un riesgo o incertidumbre sobre el proyecto a analizar, tales como riesgo país¹, seguridad jurídica, estabilidad política, desarrollo económico, evolución inflacionaria, costes de implantación, legislación en materia laboral, mercantil, fiscal, etc., riesgos derivados de las fluctuaciones en los tipos

¹ Se entiende por riesgo país al riesgo de fluctuaciones económicas o de inestabilidad política, las cuales pueden desembocar en la pérdida de la propiedad de la empresa.



de cambios, etc. Por lo tanto, la elección del país de destino debe de hacerse teniendo en cuenta una serie importante de variables, siendo muy común caer en el error de ir donde va el resto de empresas del sector. Desde el punto de vista jurídico son varios los aspectos relacionados con la legislación que deben de ser analizados, destacando aquí los siguientes:

- Régimen fiscal de las compañías a constituir.
- Protección a las inversiones extranjeras.
- Límites a la participación extranjera.
- Existencia de incentivos a la inversión extranjera.

Resulta recomendable estudiar la posible existencia de un convenio internacional entre España y el país de destino, ya que en caso afirmativo en él se regulan aspectos tales como la tributación de los beneficios obtenidos (Guardiola, 1998) y la protección de los inversores ante cambios políticos o legislativos. En la actualidad, son dos los grandes focos de destino de las pymes constructoras: por un lado, los países del este de la Unión Europea (en este caso se reducen bastante los riesgos anteriormente mencionados, como consecuencia de su integración en la U.E.), y por otro lado los países del norte de África (apoyados también por razones de proximidad geográfica). Las necesidades de infraestructuras por parte de estos países unidas a las ayudas recibidas por organismos internacionales facilitan la implantación de empresas extranjeras en estos países, así como la falta de empresas constructoras especializadas en el desarrollo de determinadas actividades.

A la hora de emprender una aventura en el extranjero las empresas deben de analizar los riesgos anteriormente descritos para poder así evaluar la rentabilidad esperada en la *empresa* internacional que está decidido a emprender. Para ello deben de realizar y/o encargar una adecuada toma de información sobre los países analizados, siendo recomendable prestar especial atención a estudios macroeconómicos, informes de analistas políticos, estudios de mercado sobre el sector de la construcción, etc. En ningún caso debe de tomarse una decisión final sin antes visitar el terreno de la futura inversión. Una vez realizada una criba inicial, los distintos proyectos deben de ser sometidos a un detallado estudio de viabilidad en la que se tendrán que tener muy en cuenta los riesgos e incertidumbres de cada país realizando una adecuada ponderación de los mismos, ya que de lo contrario los resultados obtenidos no serán comparables, siendo deseable como en todo proceso de análisis y selección de inversiones encontrar un equilibrio entre riesgo y rentabilidad. Una vez obtenidas las rentabilidades esperadas y teniendo en cuenta todas las oportunidades y riesgos de los distintos destinos, lo conveniente es realizar una matriz de *factores fundamentales de éxito* (FFE), donde ponderar y puntuar cada uno de los aspectos anteriormente señalados y cuyo resultado permitirá adoptar una decisión lo más acertada posible.

Elección del socio

Una vez seleccionado el país destino de la inversión el siguiente paso es la selección de los compañeros de viaje, siendo lo habitual la realización de *joint venture*

con un sólo socio. De la adecuada elección de los socios dependerá el futuro de la *joint venture* en gran medida. La empresa debe seleccionar a los socios que se complementen con sus objetivos, y para ello la empresa ha de definir con precisión cuáles son sus necesidades y cuales sus aspectos críticos para cubrirlas. En cuanto al tipo de socios puede ser una empresa nacional (que ya opera o no en el extranjero, se denominará alianza doméstica), una firma privada del país extranjero destino de la inversión (alianza local), una firma privada de un país extranjero distinto al que se va a realizar la inversión, una firma pública local del país destino de la inversión o una institución financiera internacional. En función del tipo de socio escogido existirán diferencias en determinados elementos relacionales que la caracterizan como son costes de deshacer la relación, normas relacionales, comunicación y compromiso relacional. Estos elementos son mayores conforme los socios son de la misma nacionalidad y disminuyen si se trata de socios extranjeros. Sin embargo, para elementos tales como la confianza y el oportunismo es indiferente la nacionalidad del socio (Arenas y García, 2007).

Una vez se obtenga una lista de posibles candidatos se deben evaluar aspectos tales como la capacidad finan-

Una vez obtenidas las rentabilidades esperadas y teniendo en cuenta todas las oportunidades y riesgos de los distintos destinos, lo conveniente es realizar una matriz de factores fundamentales de éxito (FFE)

ciera, capacidad técnica, experiencia en acuerdos anteriores, reputación, etc., y sobre todo habrá de valorarse la compatibilidad cultural, son varias las variables culturales que influyen en estas alianzas, como por ejemplo, el idioma, la religión, los valores, etc. (Del Carmen y Livas, 2018). Todo puede tornarse en un fracaso si las culturas empresariales son incompatibles (Pauleau, 2000). Además, como toda sociedad, la *joint venture* deberá de solidificarse mediante la confianza mutua y

NCS Software le ofrece una solución completa para su despacho profesional

Sus aplicaciones están totalmente integradas y permiten realizar un seguimiento y control completo de sus clientes.

Gracias al convenio con el Colegio de Economistas acceda a las condiciones especiales de instalación de "La Solución NCS" sólo por una cuota mensual de mantenimiento y con la garantía que supone probar las aplicaciones antes de su adquisición en firme.

- Cuota de instalación 0€.
- Formación inicial 0€.
- Sin compromiso de permanencia de más de un mes.
- 50% de descuento en la iguala el primer año.
- 50% de descuento en las ampliaciones el primer año, si ya es cliente.
- Traspaso de datos de su aplicación actual.



C/ Pintor Muñoz Barberan, 1 Bajo • 30011 Murcia
 Tel. 968 267 222 • www.ncs.es

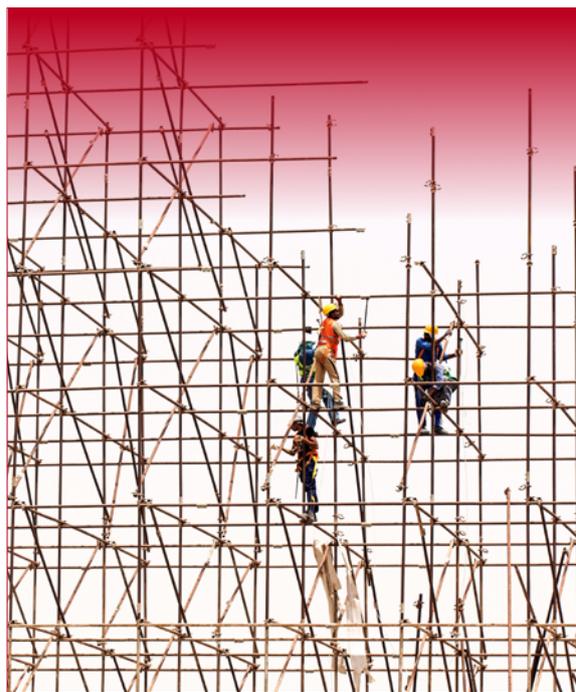
el compromiso de los socios que la forman. Este compromiso se puede medir por la inversión en activos específicos que realicen los socios, ya que estos activos fuera de la *joint venture* carecerán de valor. El objetivo de la alianza debe ser un *win-win*, nunca un *win-lose*, es decir, que ambos socios salgan beneficiados con esta alianza. Para asegurar el éxito de la *joint venture* será necesario el cumplimiento de sus compromisos por parte de cada uno de los socios, así como la existencia de sinergias que permitan el aprovechamiento de todos los socios de la realización de la empresa conjunta. Parafraseando a Hamlet (Piñol, 1982) “to share or not to share, this is the problem”. Una de las principales disyuntivas, si no la esencial, a la que se enfrentan las empresas participantes en una *joint venture*, es a decidir cuánto están dispuestos a compartir con los socios. Sin olvidar nunca “para que la pyme sea globalmente competitiva debe ser globalmente cooperativa”, de manera que una buena comunicación se torna como un requisito imprescindible para alcanzar el éxito.

Escogidos los socios y logrado el acuerdo, se hace indispensable la redacción de un contrato donde se plasme la voluntad de las partes, si bien con anterioridad a la firma del contrato de *joint venture* será necesario el establecimiento de un acuerdo previo que recoja aspectos tales como la confidencialidad, indemnización en caso de ruptura del acuerdo inicial, etc.

4. Selección de la modalidad de alianza conveniente

Si la empresa ha decidido llevar a cabo una actividad internacional en varios países y debido a sus características va a necesitar la realización de *joint venture* se encontrará ante la disyuntiva de si abordarlas con un mismo socio (*alianza global de referencia*) o realizar distintas alianzas (*múltiples alianzas globales*). En el supuesto de optar por una *alianza global de referencia* no es áspice para que en determinadas circunstancias la empresa se vea obligada a realizar alianzas con socios locales para anular las barreras a la inversión directa (alianzas tradicionales). Las del primer tipo suponen la subordinación de todas las alianzas que realice a la realización con el mismo socio, sin embargo, las del segundo tipo les dará total independencia a la hora de escoger los socios en cada alianza realizada. En caso de encontrar los socios adecuados esta estrategia global permite una mayor coordinación y por tanto aprovechamiento de las sinergias, reduciendo los problemas derivados de las conductas oportunistas

Para que la pyme sea globalmente competitiva debe ser globalmente cooperativa



de los socios. Por el contrario, el éxito de la estrategia dependerá en demasía de la complementariedad con los socios, de manera que a mayor número de socios mayor dificultad de éxito presentará la alianza y esta dificultad aumentará en caso de socios competidores. Una estrategia basada en *múltiples alianzas globales* permite a la empresa una mayor autonomía con respecto a sus socios (cosa que se vería reducida en la opción anterior), además de permitir escoger el socio adecuado en cada mercado por lo que esta elección selectiva permitirá la obtención de mayores ventajas competitivas, si bien en esta opción pueden surgir conflictos entre las distintas alianzas desarrolladas, reduce el aprovechamiento de sinergia y supone un mayor coste de negociación.

Para acabar conviene destacar la posibilidad de que la empresa no sea la que busque un socio, sino la que reciba la invitación para realizar una aventura internacional, aunque de cualquier manera deberán atenderse todos los preceptos anteriormente señalados.

5. Conclusiones

A la hora de desarrollar la estrategia de internacionalización en pro de un aumento de los resultados empresariales, las pymes del sector de la construcción deben optar entrar en el nuevo mercado mediante una alianza estratégica basada en una empresa conjunta (*joint venture*) lo que le va a permitir superar los obstáculos insalvables a los que se encontrarían si decidiesen emprender esta aventura en solitario.

Una vez que se tiene claro la necesidad de contar con uno o varios socios para iniciar una acción de internacionalización será necesario encontrar los compañeros

de viaje adecuados, cosa que marcará el futuro de la aventura internacional, pero previo a todo será necesario decidir cuál va a ser el país destino de la internacionalización. También resulta vital elegir adecuadamente entre las distintas opciones para materializar esta alianza.

6. Bibliografía

- Almodóvar Martínez, P. y Rodríguez Ruiz, O. (2008): La distancia cultural en la internacionalización de la empresa: una visión teórica [Versión electrónica]. *Boletín Económico del ICE* (2955) p. 21-31.
- Arenas Gaitán, J. y García Cruz, R. (2007): Las alianzas estratégicas internacionales. El impacto del origen del socio en la relación [Versión electrónica]. *Revista de Estudios Empresariales* 1, p73-89.
- Arizaga Blacio, M.R. (2018) Estrategias de internacionalización de empresas transnacionales para la adaptación de sus marcas globales en el mercado ecuatoriano. (Examen Complexivo). Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador.
- Calderón García, H., Cervera Taulte, A., Turbillejas Andrés, B. y Fayos Gardo, T. (2007): Selección del modo de entrada en un mercado internacional: valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de

- la internacionalización [Versión electrónica]. *Revista de economía del ICE* (839), 143-162.
- Del Carmen Baca-Villarreal, M.A. y Edith Alejandra, F. (2018). El Marco Cultural de los Negocios Internacionales. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 2018, vol. 13, no 1, p. 146-150.
- García Canal, E. y Valdés Llana, A. (2000): Influencia de las condiciones iniciales en el rendimiento de las empresas conjuntas: Teoría y evidencias [Versión electrónica]. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 5/2000 p. 25-50.
- Guardiola Sacarrera, E. (1998): *Contratos de colaboración en el comercio internacional* (2ª ed.). Barcelona: Editorial Bosch, S.A. 2004.
- Pauleau, C. (2000): Incidencia del derecho en la creación y el funcionamiento de las *joint ventures* [Versión electrónica]. *Tesis Doctoral del Departamento de Derecho de la Universidad Pompeu Fabra*.
- Piñol Aguadé, J.M. (1982): El contratto di joint venture. La disciplina giuridica dei raggruppamenti temporari di imprese, de Andrea Astolfi [versión electrónica]. *Revista crítica de Derecho Inmobiliario*, núm. 552.
- Toral Pla, D. (2009): El proceso de internacionalización acelerado: el fenómeno de las International New Ventures [Versión electrónica]. *Gestión Joven nº 3 Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*

**Abierto Plazo
Inscripción**

**PROGRAMAS
MÁSTER***

**para la excelencia
en la gestión
y dirección de
empresas**

***Consulta becas y financiación.**

ENAE
BUSINESS SCHOOL

**LA DIRECCIÓN
DEL FUTURO**

- ▶ Másteres y Cursos.
- ▶ Formación de postgrado.
- ▶ Formación para Directivos.
- ▶ Bolsa de empleo.
- ▶ Becas.
- ▶ Asesoramiento empresarial.
- ▶ Networking nacional e internacional.
- ▶ Desarrollo de talento profesional.
- ▶ Más de 25 años de experiencia.

Descuentos especiales para
colegiados economistas

E **economistas**
Colegio Región de Murcia



ENAE Business School is a member of
AACSB International



BLOG

www.enaе.es



conomistas
io Región de Murcia

economistas
olegio Región de Murcia

economistas
Colegio Región



gestión
REVISTA DE ECONOMÍA

66

ENE. - JUN. 2018

nuestro col & ggio

stas
Murcia

NUESTRO COLEGIO

TOMÁS FUERTES, COLEGIADO HONORÍFICO

CENA DE ECONOMISTAS. ECÓNOMOS 2018



El Colegio concede el **Título de Honor como "Colegiado Honorífico"** a **Tomás Fuertes**, presidente del mayor grupo empresarial de la Comunidad Autónoma, en reconocimiento a la importante labor socio-económica que desarrolla desde 1954 y su apuesta constante por el empleo y la innovación.

La entrega de este merecido reconocimiento al Presidente del Grupo Fuertes por el **Decano, Ramón Madrid**, tuvo lugar en la celebración de la **Cena de Colegiados** celebrada el 15 de junio, tradicional **Velada anual de Economistas** a la que asistió el **Alcalde de Murcia, José Ballesta** y el **Consejero de Hacienda, Fernando de la Cierva**, además de una amplia representación por parte de la Administración, Universidad y Sociedad civil en general.



Ramón Madrid destacó que la familia Fuertes es una referencia nacional como empresa bien gestionada y con una gran proyección de futuro en el mercado internacional y homenaje a los hermanos del Empresario, **José y Juana Fuertes** también presentes en dicho acto.

Por su parte **Tomás Fuertes** en intervención como **"Colegiado Honorífico"** se mostró muy honrado por el reconocimiento otorgado e hizo una breve exposición sobre los inicios profesionales junto a sus padres y hermanos.



En esta Cena que reúne cada año a compañeros y amigos de la profesión también se hizo entrega de los **Ecónomos de Plata y Bronce 2018** a los economistas que

han cumplido 25 y 15 años de colegiación, como homenaje a su fidelidad.



JUNTA GENERAL DEL COLEGIO

CONFERENCIA DEL PROFESOR JOSÉ LUIS GARCÍA DELGADO

Al finalizar la Junta General Ordinaria del Colegio celebrada el 8 de marzo, el **Profesor José Luis García Delgado**, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Complutense de Madrid, Doctor Honoris Causa por la Universidad de Murcia ofreció la Conferencia “**Europa, 2018: memoria y proyecto**”.

El prestigioso economista abordó desde múltiples perspectivas las enormes fortalezas de los diferentes países de la Unión, pero a su vez alerta de todas aquellas involuciones sociales y económicas que amenazan el desarrollo futuro.



ENTREGA DE LOS PREMIOS ECONOMÍA Y EMPRESA, EN SU EDICIÓN 2017

Contando con la asistencia del **Consejero Hacienda y Administración Pública**, en ese momento, **Andrés Carrillo, Ramón Madrid, Decano**, preside el Acto de entrega de los **Premios “Economía y Empresa del Colegio de Economistas de la Región de Murcia”**, en su edición 2017, los cuales premian a los estudiantes con mejores expedientes de las tres universidades de la Región y a quienes realizan los mejores trabajos de Fin de Grado.

Ramón Madrid, en su intervención destacó el esfuerzo de los premiados en su paso por las distintas Universidades e hizo extensiva su felicitación a sus familiares presentes en el acto por el merecido reconocimiento que hoy recogen de nuestro Colegio.

Por su parte **Samuel Bauxauli**, Decano de la Facultad de Economía y Empresa de la UM, **Antonia Guijarro**, Decana de la Facultad de Ciencias de la Empresa de la



UPCT y **Gonzalo Wandosell**, Decano de la Facultad de Ciencias Jurídicas y de la Empresa de la UCAM, en sus intervenciones animaron a los nuevos egresados a continuar por el camino de la excelencia que hasta ahora les ha marcado su carrera.



Premiados en esta edición

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA. UM

MEJOR EXPEDIENTE GRADO

GRADO EN ECONOMÍA: **Amalia Romero Gómez**

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS: **Jerónimo Muñoz García**

GRADO EN MARKETING: **Celia Valentina Vegara Meirelles**

MEJOR TRABAJO FIN DE GRADO 2016/2017

TRABAJO FIN DE GRADO EN ECONOMÍA: **M. Dolores Ballester Martí**

TFG: **“Efectos de la política monetaria europea en España”**.

Tutora: **Arielle P. Beyaert Stevens**

TRABAJO FIN DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS: **Manuel Lasheras Caparrós**

TFG: **“Enfoques de aprendizaje. Antecedentes y resultados sobre el rendimiento académico”**

Tutora: **María Moreno Moya**

TRABAJO FIN DE GRADO EN MARKETING: **Ainoa Parra Duque**

TFG: **“Plan de negocio de “Ilusión Dorada”**

Tutores: **Matilde Lafuente Lechuga – Pedro Juan Martín Castejón**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA. UPCT

MEJOR EXPEDIENTE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS: **Cristina Pérez Araque**

MEJOR TRABAJO FIN DE GRADO

TRABAJO FIN DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS: **Javier Torrijos Pérez**

TFG: **“Financiación mediante líneas de crédito: análisis empírico para una muestra de PYME europeas”**

Tutor: **Ginés Hernández Cánovas**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UCAM

MEJOR EXPEDIENTE GRADO

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS: **Minerva Martínez Martínez**

MEJOR TRABAJO FIN DE GRADO

TRABAJO FIN DE GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS: **Ángela Gil Sabater**

TFG: **“Business Plan de una empresa del Sector Deportivo”**

Tutora: **Mercedes Carmona Martínez**



GUÍA DE BUEN GOBIERNO PARA PYMES

Presentada esta publicación, en su edición especial para Murcia, con la asistencia de **Noelia Arroyo**, Consejera de Transparencia y **Valentín Pich**, Presidente del Consejo General de Economistas

El Colegio de Economistas y la Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de la Región de Murcia CROEM, presentaron la **Guía de Buen Gobierno Corporativo para PYMES**, elaborada por el Comité de Responsabilidad Social Corporativa e Informes Integrados del Registro de Economistas Auditores del Consejo General.

Tras la apertura del acto, a cargo de **Noelia Arroyo**, Consejera de Transparencia, Participación y Portavoz; **Ramón Madrid**, Decano del Colegio; **Luis Fernández**, Vicepresidente de CROEM; y **Valentín Pích**, Presidente del Consejo General de Economistas, tuvo lugar un interesante debate sobre la importancia de esta Guía, imprescindible en el acceso a la financiación y en la imagen hacia los inversores de las Pymes.

La Mesa de Debate estuvo compuesta por **Max Gosch**, Coordinador de la Guía; **Isabel Sánchez**, Consejera Delegada del Grupo Disfrimur; y **Eva Franco**, Directora de Comunicación y RSC de Hidrogea, y fue moderada por



Longinos Marín, Director de la Cátedra de RSC de la Universidad de Murcia.

Por su parte, **Max Gosch**, Coordinador de la Guía, expuso sus características principales –que incluye un test de evaluación para detectar el grado de madurez, en términos de gobernanza, de las organizaciones–, y dio una serie de recomendaciones de buen gobierno corporativo para pymes, finalizando su exposición haciendo un breve resumen de los beneficios de contar con prácticas de buen gobierno corporativa en las Pymes, en especial.

SERVICIO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS SEE

Presentación de la publicación “ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL. Análisis dinámico de la competitividad regional en España en el periodo 2008-2016”

El acto tuvo lugar el pasado mes de enero en la Sede del Consejo General de Economistas con la intervención de **Irene Garrido**, Secretaria de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa del Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, **Valentín Pich**, Presidente

del Consejo General de Economistas, **José Luján**, Presidente del Consejo Económico y Social, en ese momento, **José Luis García**, Catedrático de Economía Aplicada, **Patricio Rosas**, Director del Servicio de Estudios y **José Carlos Sánchez**, Coordinador del estudio.





En sus intervenciones expusieron de forma detallada, por una parte del objetivo de esta publicación, “analizar la competitividad regional en España y su evolución más reciente para las 17 Comunidades Autónomas en el periodo 2008/2016” y por otra los resultados del trabajo elaborado por el Servicio de Estudios Económicos del Colegio.

En el acto de Clausura, **Irene Garrido**, Secretaria de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa, destacó la importancia de contar con esta publicación dado que conocer los índices enriquece la información ne-

cesaria para el adecuado diseño de una política económica que impuse la competitividad, factor esencial para garantizar el crecimiento a medio y largo plazo.

La presentación de este estudio contó además con la asistencia, entre otros, de **Andrés Carrillo**, Consejero de Hacienda; **Salvador Marín**, Presidente de COFIDES; **José M. Casado**, Decano del Colegio de Economistas de Córdoba; **Pascual Fernández**, Decano del Colegio de Economistas de Madrid y una amplia representación de los Consejos Sociales a nivel nacional.

23 y 24 BARÓMETROS DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS

Informes semestral presentados a los medios de comunicación en febrero y julio de 2018, respectivamente, por **Ramón Madrid**, Decano; **Patricio Rosas**, Director del Servicio de Estudios y **José Carlos Sánchez**, Director Técnico del Barómetro.

Los resultados de estos Informes ponen de manifiesto la consolidación de la mejora en la situación actual, viendo favorables expectativas a corto plazo.



EL COLEGIO PRESENTE EN LA SOCIEDAD



Presentación de los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia en la Sede del Colegio. Enero '18



Difusión Cultural Financiera. Bankia/Consejería Educación. Charla "Sensibilización en Responsabilidad Social Empresarial". Ponente: **Longinos Marín**, Director de la Catedra RSC de la Universidad de Murcia. Enero '18



Jornada Gratuita Sede Colegio. "Estrategias y Medición de la Creación de Valor para el Accionista". Ponente: **Artemio Milla**. Profesor de Estrategia y Finanzas en FUNDESEM. Enero '18



Inauguración de la nueva Sede del Consejo General de Economistas en C/ Nicasio Gallego, con la asistencia de **Luis de Guindos**, Ministro de Economía, Industria y Competitividad en ese momento. Enero '18



Ecónomo Institucional del Colegio. Entregado a **Aniceto Rosique** en reconocimiento a la labor que desarrolla como Almirante Jefe del Arsenal Militar de Cartagena. Febrero '18



El Decano, **Ramón Madrid**, en su recorrido por las universidades de la Región de Murcia, ha mantenido un agradable e interesante **JOB COFFEE** con los alumnos del Grado de Administración de Empresas de la UCAM. En el encuentro, que contó con una gran participación de los jóvenes universitarios, se habló sobre las actividades y servicios que el Colegio de Economistas de la Región de Murcia ofrece a sus colegiados y pre colegiados. Febrero '18



Colaboración con la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades para asesorar a los ciudadanos y que marquen la **X SOLIDARIA** en sus declaraciones de Renta. La Consejera **Violante Tomás**, valoró positivamente nuestra colaboración indicando que los fondos irán destinados a cubrir las necesidades específicas de asistencia social, dirigidas a personas en situación de pobreza y exclusión social, o con situación de especial vulnerabilidad. Febrero '18



Reunión con el **Presidente de la Comunidad, Fernando López Miras**. El Decano, **Ramón Madrid** y miembros de la Junta de Gobierno analizaron la situación de la economía regional, el empleo y la importancia del fomento de la I+D y del capital humano, así como los diferentes ámbitos de colaboración entre la Administración regional y el Colegio de Economistas. Febrero '18



IV Ciclo Cine Economía y Empresa. Proyección "STARTUP.COM". Mesa Debate compuesta por **Nacho Tomas**, Director de la Agencia de comunicación N7, **Juan Martínez**, de CEO en Plan Presto S.L., moderada por **M^a José Bernal**, Jefa del área de desarrollo empresarial del INFO. Febrero '18



2º Congreso Profesional del Mediterráneo. Organizado bajo el lema "Insolvencia y Sociedades" por los Colegios de Economistas de Murcia, Alicante y Murcia; y Abogados de Murcia, Alicante. Benidorm. Febrero '18



Instituto de Fomento, acto de presentación del **Plan de apoyo a los emprendedores 2018-2021**. Febrero '18



Jornada Técnica de Contabilidad y Auditoría para Economistas "**Reforma Contable y Análisis de la información Financiera en el entorno económico actual**". Celebrada el 1 de marzo pasado contó con destacados expertos como **Francisco Gracia**, Presidente de Economistas Contables, y **Carlos Puig de Travy**, Presidente del REA del Consejo General de Economistas.

En la Conferencia inaugural de **Araceli Mora**, catedrática de Economía Financiera y Contabilidad de la universidad de Valencia, que habló sobre la reforma del PGC en 2018 para la adaptación a la nueva normativa de reconocimiento de ingresos y de instrumentos financieros (NIIF).



Ruta Senderista a la Floración de Cieza, organizada por los Colegios de Economistas, Graduados Sociales y Periodistas en la que se recorrió algunos parajes de la huerta ciezana en esta época del año.

Actividad enmarcada dentro de las acciones socio-culturales que el Colegio organiza para favorecer la relación entre los colegiados, tuvo lugar el 4 de marzo de 2018



Difusión Cultura Financiera. Bankia/Consejería Educación. Charla “Emprendimiento”. Ponente: **Joaquín Gómez**, Director del Instituto de Fomento de la Región de Murcia. Marzo '18



Universidad de Murcia. Charla sobre Salidas Profesionales para los alumnos de la Facultad de Economía y Empresa. Abril '18



Jornada de Puertas Abiertas “Conoce tu Colegio”. Coffee Networking y talleres profesionales dirigidos a los alumnos de la **Facultad de Economía y Empresa de Cartagena** en una jornada organizada con la colaboración de la **Delegación de Alumnos** el mes de abril.



En esta Jornada participaron varios expertos de la Junta de Gobierno del Colegio ofreciendo a los más de sesenta alumnos asesoramiento especializado de las salidas profesionales que les ofrece su titulación universitaria (auditoría, concursal, fiscal, banca, empresa privada, etc.).

< **Difusión Cultura Financiera. Bankia/Consejería Educación.** Charla “¿quieres ser economista?”. Ponentes: **Ramón Madrid**, Decano; **M. Carmen Puigcerver** y **Pedro Juan Martín**, Profesores de la Universidad de Murcia. Abril '18.



Presentación del Libro “**Retos de la Fiscalidad Española: Cuestiones Controvertidas en materia Tributaria**”, organizado por el Colegio con la colaboración con AMEFMUR y la Cátedra de Derecho Mercantil de la UCAM, se celebró en la Sede del Colegio el 12 de abril de 2018.

Ramón Madrid, Decano y **José María Tortosa**, Presidente de AMEFMUR moderaron las ponencias de sus autores, **Ricardo Martínez**, Presidente de Equipo Económico, ex Secretario de Estado de Presupuestos y **Manuel de Vicente-Tutor**, Socio Director de Equipo Económico e Inspector de Hacienda del Estado (en excedencia), la clausura estuvo a cargo de **Jaime L. Sánchez- Vizcaíno**, Director de la Cátedra de Derecho Mercantil de la UCAM.



V Jornada de Auditoría del Sector Público. Madrid, abril '18



ENAE - Universidad de Murcia. Foro de Empleo Campus de Espinardo. Stand informativo del Colegio. Mayo '18



Universidad de Murcia. Acto de Clausura de los Másteres de la Facultad de Economía y Empresa. Mayo '18



UCAM. Foro de Empleo "Job Day. Stand informativo del Colegio y Participación de **Ramón Madrid**, Decano en la Mesa de debate **"Autoempleo y economía social"**. Mayo '18



< **Ayuntamiento de Murcia. Centro de Iniciativas Municipales CIM.** Miembro del Jurado para la Selección de Jóvenes Emprendedores. Mayo '18



Presentación del Estudio **"La Inversión directa de las empresas españolas en el exterior. Efectos en destino y origen: 5 casos de estudio en países y economías en desarrollo"**. Organizado por el Colegio con la colaboración de **COFIDES** y **ESADE** se celebró el 7 de mayo en la Sede del Colegio.

Javier Cerdán, Consejero de Empleo, Universidades, Empresa y Medio Ambiente, se encargó de la apertura de esta interesante Jornada en la que contamos con **Xavier Mendoza**, Representante de **ESADE** y autor del Estudio y **Antonio Bonet**, Presidente del Club de Exportadores e Inversores; moderada por **Salvador Marín**, Presidente de **COFIDES**.

Previamente tuvo lugar una reunión con reducido número de empresarios de la Región a la que también asistió **Rafael Ortega**, Director Territorial del **ICEX**.





Consejería de Fomento e Infraestructuras. Reunión con Consejero, Patricio Valverde, para analizar el funcionamiento del Servicio de Orientación y Mediación Hipotecaria que cuenta con la colaboración del Colegio a través del Grupo de Voluntarios. Mayo '18



VIII Foro Concursal de Profesionales. Participación en la **Conferencia "La Norma que ha revolucionado las finanzas de los clubes de fútbol profesional en España"**, Ponente: David Baixauli, Responsable de proyectos corporativos de LaLiga. Mayo '18



UNICEF. Reunión con Amparo Mazal, Presidenta para iniciar líneas de colaboración con el Colegio. Mayo '18



Jornada al Yacimiento de la Bastida de Totana, organizada por los Colegios de Economistas y Graduados Sociales tuvo lugar el 26 de mayo de 2018.

Actividad socio-cultural a la que asistió un numeroso grupo de colegiados que disfrutaron de una visita teatralizada al yacimiento y al paraje de la Agualeja.



Cena Anual de Colegiados 2018. Velada amenizada por Oché Cortés y la Banda Ciudad Canalla. Junio '18



Círculo de Economía. Celebración de su 20 Aniversario. Junio '18



Universidad de Murcia. Acto de Graduación de la Facultad de Economía y Empresa. Junio '18



Toma de Posesión de Diego Conesa, Delegado del Gobierno. Junio '18



Cátedra RSC Universidad de Murcia. Clausura V Master de Responsabilidad Social Corporativa. Junio '18

LLEVAR BIEN LA CONTABILIDAD EXIGE SABER VER MÁS ALLÁ



NUEVO MEMENTO PRÁCTICO CONTABLE 2019

SOLO AHORA 10% DTO.
~~163€~~ 146,70€

4% IVA NO INCLUIDO

OFERTA VÁLIDA HASTA LA FECHA DE PUBLICACIÓN DE LA OBRA

En el nuevo **Memento Contable 2019** se lleva a cabo el análisis más amplio y riguroso de toda la contabilidad. Lejos de ofrecerte un simple estudio de cada cuenta, en él se analizan los diferentes aspectos relacionados con la contabilidad que deben tenerse en cuenta **para tomar decisiones con seguridad**: regímenes especiales, planes sectoriales, aspectos fiscales, auditoría, infracciones y sanciones, figuras mercantiles, valoración de empresas, Normas Internacionales de Contabilidad, etc.

SUMARIO

2.225 PÁGS. APROX.

PARTE I: ELEMENTOS BÁSICOS DE LA CONTABILIDAD

Estructuras e instrumentos contables fundamentales
Marco normativo contable
Obligaciones formales y sustanciales
Principios fundamentales
Marco conceptual de la contabilidad
Cambios en criterios contables, errores y estimaciones contables
Hechos posteriores al cierre del ejercicio

PARTE II: ACTIVIDAD HABITUAL DE LA EMPRESA

Cuentas anuales y estados financieros intermedios

Inmovilizado material e inversiones inmobiliarias
Inmovilizado intangible
Análisis de deterioro de Unidades Generadoras de Efectivo
Existencias
Activos no corrientes (grupos enajenables) mantenidos para la venta y actividades interrumpidas
Arrendamientos y gastos de servicios exteriores
Contabilización de impuestos
Provisiones y contingencias
Retribuciones al persona
Transacciones con pagos basados en instrumentos de patrimonio
Instrumentos financieros
Derivados sobre elementos no financieros (alcance de la norma)

Transacciones en moneda extranjera
Patrimonio neto
Ingresos y gastos

PARTE III: REGÍMENES ESPECIALES

Grupos de empresas y consolidación contable
Contratos de cooperación empresarial
Situaciones de desequilibrio empresarial
Sociedades mercantiles
Cooperativas, sociedades laborales y sociedades agrarias de transformación
Contabilidad específica por razón del objeto de la empresa

PARTE IV: VERIFICACIÓN, CONTROL Y VALORACIÓN DE EMPRESAS

Auditoría independiente de cuentas anuales
Análisis de estados contables
Valoración de empresas y elementos patrimoniales

PARTE V: NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA (NIIF)

PARTE VI: OPERACIONES ENTRE EMPRESAS DEL GRUPO

ANEXOS

ADQUIÉRELO AHORA LLAMANDO AL 91 210 80 00

* Cita el código promocional 16464 para beneficiarte del descuento al adquirir esta obra.



www.efl.es

LEFEBVRE · EL DERECHO

Recursos y capacidades de la empresa relacionados con la innovación

María Amalia Trillo Holgado

Carolina León Urban

Rocío López Caballero

Universidad de Córdoba

1. Introducción

La dirección estratégica de la empresa se torna, con especial incidencia hoy día, en uno de los factores más importantes para su supervivencia, debido a los constantes cambios del entorno. En este contexto, la única opción empresarial es la gestión adecuada de sus recursos y capacidades orientados a la innovación competitiva y sostenible.

Las capacidades dinámicas en la empresa se nutren de los recursos, que deben ponerse en funcionamiento al servicio de la innovación, sin la cual no se puede hacer frente a los retos que plantea el mercado actual. Esto conforma un círculo de retroalimentación que hace posible que las empresas se reinventen continuamente de acuerdo a los retos que la competencia va planteando.

Este trabajo pretende poner de manifiesto las ideas más relevantes para llevar a cabo la gestión estratégica de empresa de una manera dinámica describiendo los recursos y capacidades claves y su papel en el marco de dicha gestión orientada a la innovación, tal como señalan Trillo *et al.* (2016) y Bueno y Morcillo (2017).

2. Recursos estratégicos relacionados la innovación

Diferentes investigaciones han señalado la importancia del capital humano en el desarrollo de la capacidad de innovación. Desde hace décadas el capital humano se ha relacionado con el conocimiento y la habilidad que poseen los individuos para producir cambios y crecimiento económico. Éste se puede desarrollar mediante la formación profesional o a través de programas de formación orientados a la actualización y renovación de las capacidades del personal. Los estudios que han relacionado el capital humano con la capacidad de innovación han concluido que el desarrollo del capital humano facilita la absorción del conocimiento y

la creación de nuevas capacidades necesarias para la innovación (Subramaniam y Youndt, 2005).

El potencial del capital humano se puede hacer efectivo a través de un liderazgo adecuado. El término liderazgo ha tenido diferentes significados según los distintos investigadores, no existiendo una definición única del mismo (Yukl, 2009), aunque la mayoría coinciden en que se relaciona con la habilidad para influenciar a otros a fin de que se consigan los resultados deseados.

Algunos autores han identificado dos tipos de liderazgo que afectan al proceso de innovación: el transformacional (Oke *et al.* 2009) y el transaccional (Bass, 1990). Los líderes transformacionales tienen la capacidad de convencer a los demás para que abandonen sus propios intereses en beneficio de los intereses del grupo. El liderazgo transaccional defiende la existencia de una transacción entre el líder y los miembros del grupo, donde éstos aceptan la influencia del líder siempre que éste les proporcione recursos valiosos (Hull y Hage, 1982).

Las características del líder, sus habilidades de liderazgo, su filosofía de gestión orientada al cambio y capacidad de motivación para incrementar la transferencia de conocimiento, son elementos clave que influyen positivamente la capacidad innovadora de las organizaciones a través del capital humano (Cooper y Kleinschmidt, 1996).

El desarrollo del capital humano facilita la absorción del conocimiento y la creación de nuevas capacidades necesarias para la innovación



Por otro lado, la consecución de objetivos que ha de impulsar el líder (el desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos) se ve favorecida por la adecuación de los recursos físicos de la empresa. Por ejemplo, son recursos físicos aplicados a la creación y absorción de conocimiento los centros de investigación o base de datos de documentación relacionada con el mercado en el que se encuentra la empresa. Además, las infraestructuras contribuyen, de mismo modo, a la generación de innovación. Así, con una mayor dimensión empresarial, el productor habrá invertido en maquinaria y equipos a fin de mejorar la tecnología de su empresa.

Para que el uso de los recursos anteriormente descritos se lleve a cabo de manera eficaz y eficiente, es imprescindible considerar la cultura organizativa, que fomenta la interacción y la comunicación entre los individuos, lo que resulta esencial en el proceso de innovación, especialmente para la creación de nuevas ideas. La interacción entre los miembros de la empresa es fundamental para la transmisión del conocimiento, por lo que debería ser fomentada, tanto formal como informalmente (O'Dell y Grayson, 1998).

La cultura de la empresa se define como el conjunto de valores, símbolos, normas y comportamientos de los miembros de una organización. Las investigaciones que relacionan la cultura con la capacidad de innovación han concluido que elementos de la cultura vinculados a la creación de normas para mejorar la creatividad están asociados a un alto grado de innovación (O'Reilly *et al.* 1991). Por este motivo, es necesario que

exista un buen clima de trabajo donde se fomente el compromiso, el entusiasmo y la comunicación para la generación de nuevas ideas que den lugar a dicha innovación.

Hay que tener en cuenta que los recursos no podrán ser útiles si no se encuentran coordinados de acuerdo a una estructura y un sistema organizativo concreto (Trillo *et al.*, 2012). Esto se refiere a la configuración formal de los componentes de la cadena de valor de la organización en términos de flujo de trabajo, canales de comunicación y jerarquía. Los sistemas incluyen rotación de tareas, programas de formación, programas de incentivos y conexiones para la comunicación.

A fin de facilitar la transferencia de conocimiento, clave para el desarrollo de la capacidad de innovación, es importante que la estructura organizativa sea flexible. Esto fomentará la colaboración dentro y fuera de los límites organizacionales (Gold *et al.* 2001).

La cultura de la empresa se define como el conjunto de valores, símbolos, normas y comportamientos de los miembros de una organización

No hace falta tener 15 Grammys



Tú también puedes acabar con la pobreza.

Con la tarjeta "Hermanos", **donas el 0,7%** de los pagos que haces con ella.

Con esa pequeña aportación contribuyes a los programas de acción social que Cáritas desarrolla en la Región de Murcia.

Y sin que tus cuentas lo noten, como le pasa a ella.



TARJETA "HERMANOS"

Un pequeño gesto
que te hace muy grande



Sin necesidad de cambiar tu banco, consigue en Bankia tu tarjeta "Hermanos".

Tu solidaridad te desgrava

Si tus aportaciones anuales a entidades benéficas suman:

| | | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------|---|-------|------|------|
| Hasta 150€ | > | 50% | 75% | 75% |
| Más de 150€ | > | 27,5% | 30% | 30% |
| Fidelidad + de 3 años | > | 32,5% | 35% | 35% |

Cáritas emite un Certificado fiscal de donación a **particulares** y **Entidades solidarias** para su desgravación posterior. Los particulares y Entidades solidarias que deseen sus certificados, deben enviar a administracion@caritasregiondemurcia.org el justificante de ingreso o transferencia junto a sus datos identificativos (nombre completo y DNI/CIF).

Las organizaciones que implementan políticas formales e informales, procedimientos, prácticas e incentivos específicamente orientados a la innovación consiguen un desempeño organizativo positivo (Christensen y Suarez, 1999).

En resumen, los recursos estratégicos más comúnmente relacionados con la capacidad de innovación empresarial son: el capital humano, el liderazgo, los recursos físicos y las infraestructuras, la cultura y las estructuras y sistemas organizativos.

3. Capacidades dinámicas necesarias para la innovación

La actualidad de la gestión empresarial a través de las capacidades dinámicas se pone de manifiesto a través de la prolija literatura de los últimos años (Fernandes *et al.*, 2017).

En primer lugar, resulta esencial hablar de procesos de creación del conocimiento (Nonaka, 1994). Son muchos los términos que se han utilizado para describirlos: adquisición, búsqueda, generación y colaboración, teniendo todos ellos en común la idea de “la acumulación de conocimiento”. La creación de conocimiento requiere la colaboración dentro de la organización a dos niveles: entre individuos y entre la organización y sus redes de socios. Las alianzas entre organizaciones y las colaboraciones con los proveedores u otros grupos relacionados con la empresa fomentan la acumulación de conocimiento (CIC, 2011). Las capacidades organizacionales se fundamentan en la habilidad de la organización para encontrar y crear conocimiento (Leonard, 1995).

En definitiva, la creación de conocimiento se puede definir como un proceso que incrementa y hace disponible el conocimiento creado por los individuos por medio de la creación de alianzas estratégicas, relaciones cercanas con el cliente, etc.

La creación del conocimiento se complementa con la capacidad de absorción del mismo, que se define como

la habilidad y motivación de los empleados para obtener conocimiento externo y utilizarlo para el desarrollo de innovaciones. La definición de capacidad de absorción más utilizada en la teoría de la innovación es la proporcionada por Cohen y Levinthal (1990) quienes la describen como la habilidad para reconocer el valor de la nueva información, asimilarla y aplicarla a fines comerciales. Estos autores asumen que la capacidad de absorción se desarrolla de forma acumulativa dependiendo de las inversiones pasadas en recursos y del conocimiento organizacional existente.

Woiceshyn y Daellenbach (2005) encontraron que la capacidad de absorción es crítica para el éxito en mercados competitivos con continuos cambios tecnológicos. Según estos autores, las diferencias de la capacidad de absorción entre las organizaciones se derivan de: i) el compromiso de inversión en proyectos de I+D, ii) el aprendizaje de los socios y de las investigaciones propias, iii) la selección y aplicación correcta de nuevas tecnologías y el desarrollo y uso de tecnologías complementarias, iv) la manera en la que se comparte la información entre los diferentes equipos de la organización.

Otros estudios como el de Salvato (2003) muestran que la habilidad para adquirir conocimiento externo, integrarlo con el existente y crear nuevo conocimiento es un factor importante para la construcción de capacidades dinámicas. Zahra y George (2002) reconocen que la capacidad de absorción es un conjunto compuesto de adquisición, asimilación, transformación y explotación de conocimiento, mientras Schweisfurth y Raasch (2018) la observan desde el punto de vista de la capacidad de innovación del empleado.

Tras la creación y absorción del conocimiento, es preciso proceder a su integración. El concepto de integración se refiere al conjunto de procedimientos inter-organizacionales y entre unidades funcionales orientados a la interacción y la colaboración. En la interacción destaca la utilización e intercambio de información entre unidades funcionales y la colaboración se fundamenta en el trabajo colectivo entre organizaciones. La capacidad de integración de una organización está determinada por dos mecanismos claves: la gestión del conocimiento y las rutinas organizativas.

Los recursos estratégicos más comúnmente relacionados con la capacidad de innovación empresarial son: el capital humano, el liderazgo, los recursos físicos y las infraestructuras, la cultura y las estructuras y sistemas organizativos

La habilidad para adquirir conocimiento externo, integrarlo con el existente y crear nuevo conocimiento es un factor importante para la construcción de capacidades dinámicas

La gestión del conocimiento mejora la comunicación entre el personal por la transformación de conocimiento tácito en reglas explícitas. Las rutinas organizativas pueden reducir la necesidad de comunicar conocimiento explícito (Grant, 1996), ya que son patrones o modelos regulares y predecibles de actividades que están formadas por una secuencia de acciones coordinadas por los individuos (Nelson y Winter, 1982). Las capacidades internas existentes y su interacción con fuentes de conocimiento externo afectan positivamente al nivel de innovación de las organizaciones (Cohen y Levinthal, 1990).

Otras investigaciones como la de Lin y Chen (2006) consideran las redes formadas en los sectores industriales como otra de las fuentes fundamentales para la generación de nuevas combinaciones de conocimiento. Estos autores concluyen que la complementariedad de recursos, la orientación al mercado y el hecho de compartir información influyen positivamente en la integración de conocimiento. La mayoría de las investigaciones desarrolladas en los últimos años sobre el proceso de integración están relacionadas con el desarrollo de nuevos productos.

El último estadio de las capacidades dinámicas consideradas se refiere a la reconfiguración de conocimiento, que se relaciona con el proceso de generación de nuevas alternativas de configuración de capacidades, actividades organizativas y formas de creación de valor (Lavie, 2006). En contextos de cambio continuo, tiene mucha importancia el valor que tiene esta habilidad para flexibilizar la estructura de la organización y realizar la transformación necesaria (Amit y Schoemaker, 1993).

El cambio es costoso y las organizaciones deberían desarrollar procesos para evaluar los requerimientos del cambio. Que se efectúen los ajustes necesarios depende de la habilidad para explorar y evaluar el contexto competitivo y rápidamente efectuar la reconfiguración. La descentralización y la autonomía facilitan este proceso (Teece *et al.*, 1997).

Para Álvarez y Merino (2003), la reconfiguración del conocimiento es la habilidad de la organización para adaptar los recursos y la estructura, para alinearlos con la demanda del mercado. Este concepto coincide con la definición de reconfiguración dada por Brown y Eisenhardt (1997), quienes la consideran como un proceso por medio del cual las organizaciones frecuentemente renuevan su estructura, para adaptarse a las turbulencias del mercado, transfiriendo de esta forma la combinación de los recursos entre las diferentes áreas de la organización. Finalmente, Karim y Mitchell (2004) completan las definiciones dadas del proceso de reconfiguración incluyendo la experimentación y la búsqueda de nuevas oportunidades organizacionales.

La reconfiguración del conocimiento es la habilidad de la organización para adaptar los recursos y la estructura, para alinearlos con la demanda del mercado

Se puede concluir que, según la literatura que analiza la gestión del conocimiento, las capacidades dinámicas asociadas a la innovación son la creación de conocimiento, la absorción de conocimiento, la integración de conocimiento y la reconfiguración de conocimiento.

4. Conclusiones

En el contexto actual, la única opción que tiene la empresa para sobrevivir en el mercado es a través de la gestión de sus recursos y capacidades de una manera dinámica.

El capital humano debe estar alentado por un liderazgo capaz de conseguir que el potencial de las personas se libere al servicio de la empresa, respetando las diferentes individualidades pero teniendo en cuenta la base de una cultura común que permita la identificación con la organización. Todo esto se ha de encuadrar en un sistema organizativo concreto que permita el uso adecuado de los recursos físicos y que las acciones y decisiones se lleven a cabo de una manera eficaz y eficiente.

Las capacidades dinámicas se nutren de la puesta en funcionamiento de los recursos anteriores y, a este efecto, se subraya la importancia de la creación de conocimiento, el reconocimiento del valor del conocimiento creado, su asimilación y aplicación (absorción), la integración del mismo (interacción y colaboración) y su reconfiguración, que permite una readaptación a fin de alinearse con la demanda del mercado.





CRECER JUNTOS

FACILITAR, EMPRENDER Y
CONECTAR. CRECER, PLANIFICAR
Y LIDERAR. HOY Y EN EL FUTURO.



**GRUPO
COOPERATIVO
CAJAMAR**

Contigo

El tener en cuenta los aspectos anteriores y proceder a su revisión periódica redirige la empresa hacia el mantenimiento de su competitividad.

5. Bibliografía

- Álvarez, V.S.; Merino, T.G. (2003): "The history of organizational renewal: Evolutionary models of Spanish savings and loans institutions", *Organization Studies*, 24 (9), 1437-1461.
- Amit, R.; Schoemaker, P.J. (1993): "Strategic Assets and Organizational Rents", *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Bass, B.M. (1990): "From Transactional to Transformational Leadership - Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31.
- Brown, S.L.; Eisenhardt, K.M. (1997): "The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations", *Administrative Science Quarterly*, 42 (19), 1-34.
- Bueno, E.; Morcillo, P. (2017): *Innovación: Dimensión conceptual. Documento 1*, Madrid: Comisión de Organización y Sistemas AECA.
- CIC (2011): *Modelo Intellectus. Medición y gestión del capital intelectual, Documentos Intellectus 9/10*, Madrid: Universidad Autónoma de Madrid (Centros de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento, CIC).
- Cohen, W.M.; Levinthal, D.A. (1990): "Absorptive Capacity: A New Perspective of Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
- Cooper, R.; Kleinschmidt, E. (1996): "Winning businesses in product development: The critical success factors", *Research-Technology Management*, 39 (4), 18-29.
- Christensen C.; Suarez, J.U. (1999): "Strategies for survival in fast changing industries", *Management Science*, 44 (12), 207-220.
- Fernandes, C.; Joao Ferreira, J.; Raposo, M.; Estevão, C.; Peris-Ortiz, M.; Rueda-Armengot, C. (2017): "The dynamic capabilities perspective of strategic management: a co-citation analysis", *Scientometrics*, 112 (1), 529-555.
- Gold, A. H.; Malhotra, A.; Segars, A. H. (2001): "Knowledge management: An organizational capabilities perspective", *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185-214.
- Grant, R.M. (1996): "Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration", *Organization Science*, 7 (4), 375-387.
- Hull, F.; Hage, J. (1982): "Organizing for Innovation - Beyond Burns and Stalker Organic Type", *Sociology-Journal of the British Sociological Association*, 16 (4), 564-577.
- Karim, S.; Mitchell, W. (2004): "Innovating through acquisition and internal development: A quarter-century of boundary evolution at Johnson y Johnson", *Long Range Planning*, 37 (6), 525-547.
- Lavie, D. (2006): "Capability Reconfiguration: An Analysis of Incumbent Responses to Technological Change", *Academy of Management Review*, 31 (1), 153-174.
- Leonard, D. (1995): *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Cambridge (Estados Unidos): Harvard Business School Press.
- Lin, B.W.; Chen, C.J. (2006): "Fostering product innovation in industry networks: the mediating role of knowledge integration", *International Journal of Human Resource Management*, 17 (1), 155-173.
- Nelson, R.R.; Winter, S.G. (1982): *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge (Estados Unidos): Harvard University Press.
- Nonaka, I. (1994): "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, 5 (1), 14-37.
- O'dell, C.; Grayson, C.J. (1998): "If only we knew what we know: Identification and transfer of internal best practices", *California Management Review*, 40 (3), 154-175.
- Oke, A.; Munshi, N.; Walumbwa, F. (2009): "The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities", *Organizational Dynamics*, 38 (1), 64-72.
- O'Reilly, C.A.; Chatman, J.; Caldwell, D.F. (1991): "People and Organizational Culture - A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Salvato, C. (2003): "The role of micro-strategies in the engineering of firm evolution", *Journal of Management Studies*, 40 (1), 83-108.
- Schweisfurth, T.; Raasch, C. (2018): "Absorptive capacity for need knowledge: Antecedents and effects for employee innovativeness", *Research Policy*, 47 (4), 687-699.
- Teece, D.J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Trillo, M.; Espejo, R.; Hernández, J. (2012): "Metodología GESINCA como instrumento de gestión empresarial en la industria camaronera venezolana", *Revista venezolana de Gerencia*, 17 (59), 482-497.
- Trillo, M.; León, C.; López, R. (2016): "Reconfiguración de la ventaja competitiva a partir de la innovación desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. Un estudio de caso", *XVII Encuentro AECA*, 22-23 septiembre, Bragança (Portugal).
- Woiceshyn, J.; Daellenbach, U. (2005): "Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms", *Industrial and Corporate Change*, 14 (2), 307-342.
- Yukl, G. (2009): "Leading organizational learning: Reflections on theory and research", *Leadership Quarterly*, 20 (1), 49-53.
- Zahra, S.A.; George, G. (2002): "Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension", *Academy of Management Review*, 27 (2), 185-203.

Tu Responsabilidad 100% asegurada

Como Economista y como Empresario

Te ofrecemos un **PACK** con los 4 seguros más importantes como **Economista** y como **Empresario**.



Seguro de **Responsabilidad Civil Profesional** para la actividad.



Seguro para **Riesgos Cibernéticos** para asegurar las consecuencias económicas de un ataque de hackers, malware, virus informático, etc., con pérdida de información, bloqueo sistemas informáticos, reclamaciones de tus clientes por protección de datos.



Seguro de **Responsabilidad como Socio, Administrador o directivo**.



Seguro **Todo Riesgo Oficina o Despacho**.

* **Si contratas el Pack completo antes del 31 de Diciembre de 2018 te regalamos un Seguro de Vida de 100.000€ durante un año (Fallecimiento e Invalidez)**

* El coste del PACK de los 4 productos es de 150€ mes (con forma de pago semestral). Supuesto (Sociedad) hasta 1M facturación, hasta 15 empleados. El importe del regalo (seguro de Vida 1º año) está valorado en 400€ (para una edad de 50 años)

**LLÁMANOS al
910 756 298 y
reserva ya tu PACK**
Fecha límite de la promoción
31/12/2018



economistas
Colegio Oficial de la Región de Murcia

GLOBALFINANZ
CONSULTORÍA DE RIESGOS Y CORREDURÍA DE SEGUROS

14 | MARTES 8 DE MAYO 2018

La Opinión

Comunidad



El consejero de Empresa, ayer en la presentación del estudio sobre inversión en el exterior. CARIM

Más de ochenta empresas murcianas realizan inversiones en 43 países

► Así lo recoge un estudio que destaca que en el periodo 2001-2017 la Región de Murcia ha invertido en el extranjero 5.000 millones de euros

REDACCIÓN

► Más de ochenta (84) empresas de la Región realizaron inversiones en terceros países (hasta 43) en los últimos quince años. Así se recoge en el estudio 'La inversión directa de las empresas españolas en el exterior. Efectos en destino y origen:

Cinco casos de estudio en países y economías en desarrollo que ayer presentó el consejero de Empleo, Universidades, Empresa y Medio Ambiente, Javier Celdrán.

Durante su intervención, en la jornada celebrada en el Colegio de Economistas, Celdrán afirmó que

«en el periodo 2001-2017, la Región ha invertido en el exterior un total cercano a los 5.000 millones de euros en países como Italia, Canadá, Suecia, Reino Unido, Egipto o Rusia». Celdrán puso ejemplos de empresas murcianas que invierten en el exterior, en mercados latinoam-

Entre las firmas que apuestan por el exterior destacan Noly, Auxiliar Conservera, Bemasa Caps, Soltec o Grupo Fuertes

La Comunidad rescata el Foro de Internacionalización de la Empresa

Trescientas personas participarán el día 28 en Murcia en este Foro, que ahora suma la innovación

mericanos, como Noly, que exporta desde Chile mejillones y salmón; Auxiliar Conservera, que fabrica latas de conserva para la industria de productos del mar y la horticultura; Soltec, especializada en la fabricación, el suministro y la instalación de seguidores solares; o Mármoles San Marino, que comenzó con una cantera en la Región de Antofagasta y dispone ya de una planta transformadora en TIL-TIL.

Además, resaltó la inversión del Grupo Fuertes en Rusia, que con la colaboración del Grupo Cherkizovo, inaugura la empresa productora de pavo Tamboskaia Indeika ubicada en Pervomaiski con la que busca convertirse en líder del mercado ruso; o Bemasa Caps, la empresa especializada en la fabricación y comercialización de tapas y maquinaria de embalaje con sede en Molina de Segura, que abrió una nueva fábrica en El Cairo (Egipto) que comenzó su producción en enero de 2017.

El consejero estuvo acompañado por el decano del Colegio de Economistas, Ramón Madrid; el presidente de COFIDES, Salvador Marín; el profesor del departamento de Dirección General y Estrategia de ESADE y director del estudio, Xavier Mendoza; y del presidente del Club de Exportadores e Inversores, Antonio Bonet.

El consejero de Empleo, Universidades, Empresa y Medio Ambiente, Javier Celdrán, presentó ayer el Foro de Internacionalización e Innovación de Empresa de la Región Fie+i, que vuelve a celebrarse tras su última edición en 2015 y que incluye la innovación como nuevo impulso clave para que el tejido productivo de la Región venda cada vez más en el exterior y sus productos sean más reclamados en los cinco continentes.

Bajo las premisas de que 'Talento+Innovación es igual a proyección' y que 'Internacionalización+Innovación es igual a competitividad', el 29 de mayo, en el Anexo del Auditorio regional Víctor Villegas, se darán cita más de 300 asistentes de más de 200 empresas. La decimosexta edición de Fie+i contará con tres espacios de encuentro, negocio e intercambio de experiencias para propiciar la internacionalización y la innovación como serán 'Espacio Talent', 'Zona Innovación' y 'Zona Proyección'. Según el consejero, «los productos 'Made in Región de Murcia' ya son adquiridos en 180 países de todo el mundo».

Fuertes recibe el galardón de los economistas

► LOS COLEGIADOS MURCIANOS CELEBRAN SU CENA ANUAL. El Colegio de Economistas entregó anoche el título de 'Colegiado Honorífico' al empresario Tomás Fuertes, presidente del Grupo Fuertes, «en reconocimiento a la importante labor socio-económica que desarrolla la compañía con sede en Alhama desde 1954 y a su apuesta constante por el empleo y la innovación». Tomás Fuertes, tercero por la derecha, recibió la distinción durante la cena anual que celebraron los economistas murcianos de manos del decano, Ramón Madrid. Durante la velada también fueron entregados los Ecnómos de Plata y Bronce 2018 a los profesionales que llevan más tiempo colegiados.



RA 2018 EN LA REGIÓN, A DEBATE

Reducir los desequilibrios

Hace pocos días, el CES de la Región de Murcia editó el Boletín de Indicadores de Coyuntura Económica y Laboral que, junto con su Memoria Anual, constituyen dos magníficas publicaciones para conocer con detalle, en dichos ámbitos, la situación actual de la Región de Murcia. La lectura de ambos documentos me han llevado a reflexionar sobre los desequilibrios macroeconómicos que ponen de manifiesto y en qué sentido debería orientarse la estrategia regional para potenciar el crecimiento y garantizar la estabilidad a largo plazo.



PATRICIO ROSAS MARTÍNEZ
DIRECTOR DEL SERVICIO DE ESTUDIOS DEL COLEGIO DE ECONOMISTAS

Con los datos disponibles del número de viviendas iniciadas, visadas y de compraventa, podemos afirmar que esta mejora también alcanza al sector de la construcción. Si la atonía de la inversión pública de los últimos años se corrige en los próximos trimestres, podremos recuperar la necesaria aportación de un sector económico tan relevante como es la construcción.

Respecto al sector agrícola, 2017 presenta una menor actividad, principalmente en la producción hortícola, como consecuencia de la falta de agua y por los problemas en la determinación de los precios: específicos, en los frutales de hueso, y genéricos en todos los productos por la variación de la paridad EUR/GBP a consecuencia del 'Brexit'. El sector debe ganar valor añadido, optimizar la superficie y recursos hídricos disponibles mediante el fomento de la agricultura circular y ecológica.

El entorno en el que finaliza 2017 y comienza 2018 sigue siendo favorable para las previsiones económicas, pero la presencia de las citadas incertidumbres junto con la política monetaria y los niveles de deuda pública y privada prevén, para el próximo bienio, ritmos de crecimiento inferiores a los actuales. Con esta perspectiva, la economía de la Región de Murcia necesita reducir los desequilibrios que aún conserva e implementar reformas que favorezcan la competitividad, el crecimiento, la productividad y la creación de empleo. Para ello, es clave mejorar el capital humano, la educación, avanzar en la industrialización mediante el desarrollo de sectores tecnológicos de alto valor añadido, favorecer el aumento del tamaño medio de las empresas y mejorar nuestra competitividad merced a una sustancial mejora de las infraestructuras.

El cambio de ciclo económico regional no se ha trasladado a los salarios ni a la productividad y tampoco se ha reducido la brecha de la renta per cápita

El entorno en el que finaliza 2017 y comienza 2018 sigue siendo favorable para las previsiones económicas, pero la presencia de las citadas incertidumbres junto con la política monetaria y los niveles de deuda pública y privada prevén, para el próximo bienio, ritmos de crecimiento inferiores a los actuales. Con esta perspectiva, la economía de la Región de Murcia necesita reducir los desequilibrios que aún conserva e implementar reformas que favorezcan la competitividad, el crecimiento, la productividad y la creación de empleo. Para ello, es clave mejorar el capital humano, la educación, avanzar en la industrialización mediante el desarrollo de sectores tecnológicos de alto valor añadido, favorecer el aumento del tamaño medio de las empresas y mejorar nuestra competitividad merced a una sustancial mejora de las infraestructuras.

El desarrollo de la Región de Murcia depende, en gran medida, de su capacidad para utilizar al máximo todos sus recursos de conocimientos promoviendo la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación y la actividad emprendedora, siguiendo así las directrices de Europa 2020. Con este objetivo, la política económica, además de incentivar los recursos que destina el sector privado empresarial, debe desempeñar un papel fundamental en la movilización de dichas potencialidades, fomentando la ciencia, el progreso tecnológico, la innovación y la relación de las empresas con las universidades y otros centros de investigación. Según el economista Paul Romer, el capital humano y el progreso tecnológico están en la base del crecimiento económico y son la causa de las diferencias entre los niveles de vida de los países, a lo que le añadiría que son esenciales para alcanzar un crecimiento sostenido de la actividad económica y del empleo de calidad.

El análisis de los últimos indicadores de coyuntura nos avisa de una pérdida de impulso de la demanda interna por la contención del consumo privado y el agotamiento de los 'vientos de cola' que la han empujado hasta ahora. El mayor dinamismo de la demanda proviene de su componente externa, con un sector exportador que actúa como soporte de la economía regional y continúa evolucionando favorablemente pese a riesgos e incertidumbres que se han puesto de manifiesto el pasado año: 'Brexit', Cataluña, nuevos brotes proteccionistas, entre otros.

A nivel sectorial, hay que destacar el crecimiento de la actividad industrial y el fortalecimiento del sector servicios, a pesar de los indicios de agotamiento del comercio y el turismo, en el que sobresalen la actividad financiera y el transporte marítimo y aéreo.

Guía de Buen Gobierno Corporativo para Pymes



ARROYO DESTACA LA IMPORTANCIA DE LA TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL. La consejera de Transparencia, Participación y Portavoz, Noelia Arroyo, inauguró ayer la Jornada de presentación de la 'Guía de Buen Gobierno Corporativo para Empresas Pequeñas y Medianas', organizada por el Colegio de Economistas de la Región de Murcia. Arroyo destacó durante su intervención la «importancia de apostar por la transparencia en la gestión de las empresas y aseguró que «la filosofía de Gobierno Abierto en la Administración equivale a la responsabilidad social corporativa llevada al ámbito de lo público». En este sentido, la consejera aseguró que «solo con empresas e instituciones modernas, bien gestionadas y responsables seremos capaces de afrontar los retos del futuro».

Una cosa es decir que trabajamos en PRO de los profesionales. Otra es hacerlo:

Cuenta Expansión Plus

La cuenta que trata con rigor y seriedad el dinero de los profesionales.

1 / 6

Este número es indicativo del riesgo del producto, siendo 1/6 indicativo de menor riesgo y 6/6 de mayor riesgo.

Banco de Sabadell, S.A. se encuentra adherido al Fondo Español de Garantía de Depósitos de Entidades de Crédito. La cantidad máxima garantizada actualmente por el mencionado fondo es de 100.000 euros por depositante.

0

comisiones de administración y mantenimiento.

+

Remuneración hasta

3% TAE

Primer año hasta 2,74% TAE. Saldo máximo a remunerar 10.000 euros.⁽¹⁾

+

1%

de devolución en los principales recibos domiciliados y sobre las compras con tarjeta de crédito en comercios de alimentación,⁽²⁾ máximo 50€ brutos al mes.

Como titular de la Cuenta Expansión Plus, dispones de tu propio gestor personal para orientarte y llevar a cabo todas las gestiones que necesites de un modo totalmente personalizado.

Llámanos al 900 500 170, identifícate como miembro de tu colectivo, organicemos una reunión y empecemos a trabajar.

1. Para tener acceso a esta retribución, los titulares deben haber realizado 5 compras al mes con las tarjetas y tener un saldo medio mensual en el banco superior a 30.000 euros en recursos, calculado como la suma de saldos del mes anterior de: cuentas a la vista, depósitos, renta fija a vencimiento, seguros de vida-ahorro, fondos de inversión, valores cotizables y no cotizables, planes de pensiones, planes de previsión de EPSV y BS Fondos Gran Selección. No se tendrá en cuenta para el cómputo del saldo medio el saldo existente en esta Cuenta Expansión Plus PRO ni en ninguna otra de las mismas características en la que los titulares sean intervinientes. Sí se tendrá en consideración el número de cotitulares, por lo que el saldo mínimo existente en la entidad como requisito será el tomado proporcionalmente para cada cotitular. No se remunerarán los saldos durante el primer mes de vida de la Cuenta Expansión Plus PRO.

En caso de que no se alcance por parte de los titulares el saldo mínimo que da derecho a la retribución de la Cuenta Expansión Plus PRO, la liquidación se realizará al 0% por este concepto.

Rentabilidad primer año: para el tramo de saldo diario que exceda los 10.000 euros: 0% TIN. Para el tramo de saldo diario desde 0 hasta un máximo de 10.000 euros: 2,919% TIN, 1,8191% TAE (calculada teniendo en cuenta los dos tipos de interés para el supuesto de permanencia del saldo medio diario durante un año completo desde el alta de la cuenta). Ejemplo de liquidación: saldo en cuenta de 15.000 euros diarios, saldo diario sobre el que se remunera: 10.000 euros; frecuencia mensual; intereses liquidados en el año: 270,82 euros.

Rentabilidad resto de años: para el tramo de saldo diario que exceda los 10.000 euros: 0% TIN. Para el tramo de saldo diario desde 0 hasta un máximo de 10.000 euros: 2,919% TIN, 1,9910% TAE (calculada teniendo en cuenta los dos tipos de interés para el supuesto de permanencia del saldo medio diario durante un año completo a contar desde el segundo año de la cuenta). Ejemplo de liquidación: saldo en cuenta de 15.000 euros diarios, saldo diario sobre el que se remunera: 10.000 euros; frecuencia mensual; intereses liquidados en el año: 295,96 euros.

2. Te abonaremos hasta 50€ brutos al mes, siempre que el importe de la devolución sea igual o superior a 5€ y hayas realizado 5 compras durante el mes con tus tarjetas.

- Recibos domiciliados de luz, gas, teléfono fijo y móvil e internet.
- Recibos domiciliados que correspondan, como emisor, a organizaciones no gubernamentales (ONG) registradas en la Agencia Española de Cooperación y los recibos de colegios, guarderías y universidades cargados durante el mes. Deberá tratarse de centros docentes españoles (públicos, privados y concertados, quedando excluidos los gastos de academias particulares, colegios profesionales o gastos distintos a los de escolarización). Tampoco se incluirán los gastos en concepto de posgrados, másteres y doctorados.

- Operaciones de compra realizadas a crédito incluidas en la liquidación del mes, con las tarjetas modalidad Classic, Oro, Premium, Platinum y Shopping Oro cuyo contrato esté asociado a esta cuenta, en los establecimientos comerciales de alimentación incluidos y que podrá consultar en la página www.bancosabadell.com/cuentaexpansionplus.

Oferta válida para nuevas cuentas abiertas desde el 24/04/2018 hasta el 31/12/2018 con la domiciliación en la Cuenta Expansión Plus PRO de una nómina, pensión o ingreso regular mensual por un importe mínimo de 3.000 euros (se excluyen los ingresos procedentes de cuentas abiertas en el grupo Banco Sabadell a nombre del mismo titular) y haber domiciliado 2 recibos domésticos en los últimos 2 meses.

Los titulares de una Cuenta Expansión Plus PRO, podréis disponer de una Cuenta Expansión adicional, sin requisitos de domiciliación de nómina, pensión o ingresos mensuales recurrentes. Y, además, todas las Cuentas Relación que desees, sin comisión de administración y mantenimiento (rentabilidad Cuenta Profesional: 0% TAE).

Puede hacer extensiva esta oferta a sus empleados y familiares de primer grado.

Captura el código QR y conoce nuestra news Professional Informa



Internet y los Economistas

Las seleccionadas en este número son las siguientes:



EAF-CGE

<https://eaf.economistas.es>

Economistas Asesores Financieros-EAF es un órgano del Consejo General de Economistas de España, creado en noviembre de 2008 para coordinar la actividad de los economistas en el ámbito del ejercicio profesional del Asesoramiento Financiero tras la publicación de la normativa que desarrolla la directiva europea 2004/39/CE sobre el mercado de instrumentos financieros.

Entre sus funciones destacan:

- Fomentar y dar a conocer entre los colegiados y el público en general la actividad de las Empresas de Asesoramiento Financiero.
- Favorecer el intercambio de conocimientos y experiencias entre sus miembros.



- Colaborar con las instituciones supervisoras: CNMV y SEPBLAC.
- Presentación de observaciones y enmiendas a todas las iniciativas legislativas relacionadas con el sector.
- Prestar servicios de carácter general que puedan contribuir al desarrollo de la actividad de sus miembros:
 - > Tramitación expedientes
 - > Asesoramiento en Cumplimiento Normativo
 - > Seguro de Responsabilidad Civil
 - > Comunicaciones con CNMV
- Mejorar la calificación profesional de sus miembros.
- Observar y analizar la evolución de los mercados financieros

ECN-CGE

<https://ecn.economistas.es>

Expertos en cumplimiento normativo y digitalización-ECN es un referente de los profesionales especializados en la auditoría y en la evaluación de diversos aspectos de los sistemas de información. Por la propia evolución de la tecnología en el entorno de los negocios ha sido necesario desarrollar profesionales en este área.

La misión de ECN es abrir un nuevo abanico de actuación del Economista en el mundo de Economía Digital y Cumplimiento Normativo, fomentando el apoyo a las Pymes.



Entre sus funciones destacan:

- Desarrollo de servicios específicos de formación e información, sobre los que ofrecen asesoramiento y soporte en el desarrollo de su actividad profesional.
- Realización de un seguimiento de Proyectos de Ley del ámbito de Sistemas de la Información de interés para el Economista.

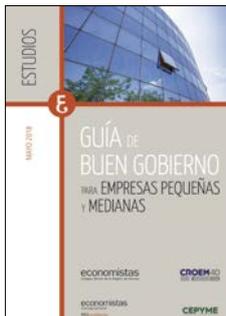
Sus áreas de actuación son: economía digital, gestión tecnológica y cumplimiento normativo.



GUÍA DE BUEN GOBIERNO PARA EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

Autores: **Comisión de Responsabilidad Social Corporativa e Informes Integrados del Registro de Economistas Auditores del CGE**

Editorial: **CEPYME y el Consejo General de Economistas**



La Guía de buen gobierno para empresas pequeñas y medianas es un manual práctico que establece unas directrices básicas para que las pymes puedan implantar medidas de buen gobierno que optimicen su desempeño (económico, social y medioambiental), favorezcan las relaciones con sus grupos de interés y aumenten su competitividad.

Esta Guía, elaborada por la Comisión de Responsabilidad Social Corporativa del Registro de Economistas Auditores del Consejo General de Economistas, es un manual práctico y esquemático de fácil consulta mediante el cual las pymes pueden determinar el grado de implantación de medidas de buen gobierno en su entorno mediante la cumplimentación de un sencillo test con 20 preguntas. Una vez realizada esta evaluación previa, la Guía ofrece una serie de recomendaciones basadas en unos principios básicos, que suponen una adaptación a las singularidades de las pymes de toda la normativa e instrumentos que existen en nuestro país en materia de gobierno corporativo (vigente Código Penal, Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno Corporativo y Código de Buen Gobierno para las sociedades cotizadas de la CNMV).

Reseña Literaria

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD REGIONAL 2017

ANÁLISIS DINÁMICO DE LA COMPETITIVIDAD REGIONAL EN ESPAÑA EN EL PERIODO 2008-2016

Coordinador: **José Carlos Sánchez de la Vega**

Autores: **José Daniel Buendía Azorín, Antonio Calvo-Flores Segura, Miguel A. Esteban Yago, Patricio Rosas Martínez**

Editorial: **Consejo General de Economistas, Colegio de Economistas de la Región de Murcia, y Consejo Económico y Social de la Región de Murcia**

El Índice de Competitividad Regional (ICREG) se ha elaborado para las 17 Comunidades Autónomas en el periodo 2008-2016 (lo que posibilita analizar la desigual incidencia de las fases del ciclo económico sobre la competitividad) a partir de 53 variables o indicadores estructurados en torno a siete ejes competitivos que permiten identificar las fortalezas y debilidades competitivas: entorno económico, capital humano, mercado de trabajo, entorno institucional, infraestructuras básicas, entorno empresarial e innovación.



Los autores han identificado, por una parte, los ámbitos de la economía en los que existen ventajas o deficiencias a nivel regional, con la finalidad de detectar oportunidades que fortalezcan la productividad empresarial y el bienestar de los ciudadanos, así como el crecimiento económico y la generación de empleo; y, por otra, han analizado y cuantificado los cambios experimentados en los diferentes ejes de competitividad y las tendencias a medio plazo, constituyendo una herramienta útil para la toma de decisiones en el ámbito de la política económica.

El Índice de Competitividad Regional 2017 constata que, en el conjunto del periodo objeto de estudio (2008-2016), las bases competitivas han mejorado de manera generalizada en todas las Comunidades Autónomas. A pesar del deterioro observado durante la crisis, este ha sido compensado por los buenos resultados de la fase de recuperación. La amplia mayoría de las 17 CCAA obtuvieron los mejores registros en el último año del periodo (2016).

Nº 24 - JUNIO 2018

Barómetro

del Colegio de Economistas



Servicio de Estudios Económicos
COLEGIO DE ECONOMISTAS REGIÓN DE MURCIA

Barómetro del Colegio de Economistas

Disponible en economistasmurcia.com





PORTAL DE
FORMACIÓN

economistas

Colegio Oficial de la Región de Murcia



Escuela de Economía

Fundación Estatal
PARA LA FORMACIÓN EN EL EMPLEO



PORTAL DE
FORMACIÓN

Síguenos en



www.economistasmurcia.es



economistas
Colegio Oficial de la Región de Murcia

Luis Braille, 1 Entlo. 30005 Murcia
968 900 400
www.economistasmurcia.com
colegiomurcia@economistas.org