

gestión

Revista de Economía

22

JUN 02 - JUL 02

5

El Balanced Scorecard y el Cuadro de Mando como Herramientas Complementarias

Internet, la Nueva Economía y el Planteamiento de los Objetivos y las Orientaciones de Negocio de las Empresas en la red

12

18

El Futuro de los Mercados de Valores Europeos



DIRECCIÓN GENERAL DE ECONOMÍA Y ESTADÍSTICA

Centro Regional de Estadística de Murcia

Estadísticas de síntesis



Anuario Estadístico de la Región de Murcia
Región de Murcia en Cifras
Murcia en Cifras
Cartagena en Cifras
Lorca en Cifras



Estadísticas demográficas

Padrón Municipal de Habitantes de la Región de Murcia
Movimiento Natural de la Población de la Región de Murcia
Estadísticas Básicas de Mortalidad de la Región de Murcia
Movimientos Migratorios de la Región de Murcia



Estadísticas económicas

Anuario de Comercio Exterior de la Región de Murcia
Cuentas del Sector Industrial de la Región de Murcia
Cuentas de las Administraciones Públicas de la Región de Murcia



Servicio de Estudios y Coyuntura Económica

Cuadernos de Economía Murciana
Análisis Económico Financiero de las Empresas de la Región de Murcia



Otras publicaciones

Evolución del tejido empresarial en la Región de Murcia 1996-2000



EDITA:

Ilustre Colegio de Economistas
de la Región de Murcia

DIRECTOR:

Salvador Marín Hernández

COLABORADORES REDACCIÓN:

Carmen Corchón Martínez
Isabel Teruel Iniesta

CONSEJO EDITORIAL:

*Decanato del Ilustre Colegio de Economistas
de la Región de Murcia

*Decanato de la Facultad de Economía y
Empresa de la Universidad de Murcia

*Jefe del Servicio de Estudios de Cajamurcia

*Director de la Revista

IMPRIME: Pictografía, S.L.

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.

sumario

22

Jun 02 / Jul 02

4 Editorial

5 Colaboración:

El Balanced Scorecard y el Cuadro de Mando
como Herramientas Complementarias.

Un Análisis Diferenciado

Alfonso López Viñegla

12 Colaboración:

Internet, la Nueva Economía y el Planteamiento
de los Objetivos y las Orientaciones de Negocio
de las Empresas en la Red

Antonio Paños Álvarez

18 Colaboración:

El Futuro de los Mercados de Valores Europeos

Gloria M. Soto Pacheco

25 Nuestro Colegio:

“Cena Anual Economistas 2002”

“Jornadas sobre Salidas Profesionales”

“Programación 2002/2003 - Escuela de Economía

32 Información Actual:

- “Entrevista a D. Ivet Ramón Muñoz Moreno
Director General de Economía y Estadística
de la Región de Murcia

36 Internet y los Economistas
Direcciones

37 Reseña Literaria

Editorial

El balanced scorecard y cuadro de mando, la nueva economía e internet y el futuro del mercado de valores son los temas -interesantes, actuales y rigurosos en la exposición y tratamiento- seleccionados como artículos de este número 22. Por una parte el Dr. López Viñegla nos determina que el *Balanced Scorecard* tiene como objeto final la correcta implantación de la estrategia a través de una disciplinada definición de objetivos, eficazmente relacionados y alineados en función de la misma. El Cuadro de mando entraría en escena a continuación, es decir, una vez definidos esos objetivos o Factores críticos, el siguiente paso es la determinación de los indicadores adecuados para el correcto seguimiento del desempeño. Asimismo en relación a "Internet y la Nueva Economía" el Dr. Antonio Paños nos muestra los nuevos principios que rigen la competitividad en la Red y las orientaciones estratégicas y tácticas que deben regir los negocios digitales. También analiza las ineficiencias observadas en las empresas que se han anticipado en internet y se plantean posibles vías de solución. Por último la Dra. Gloria M. Soto nos indica que los mercados financieros europeos se encuentran inmersos en un proceso de reestructuración en donde las alianzas y fusiones entre mercados y la implementación de las nuevas tecnologías son las fuerzas directoras de los cambios, por tanto en su trabajo nos ofrece una panorámica de la cuestión, analizando los factores que favorecen y ralentizan la consolidación de los mercados financieros europeos y las iniciativas puestas en práctica por los diferentes mercados.

Por otro lado, en información actual destacamos la entrevista, actual y completa, que se le ha realizado al Director General de Economía y Estadística de la Región de Murcia, donde se realiza un repaso general no sólo a la situación de la economía murciana si no que también se abordan cuestiones de ámbito nacional. Asimismo en este número destacamos la cena anual de colegiados y el programa de la Escuela de Economía junto con la jornada sobre "salidas profesionales".

Desde "Gestión-Revista de Economía" deseamos a todos nuestros lectores un agradable y reparador verano.



“EL BALANCED SCORECARD Y EL CUADRO DE MANDO COMO HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS. UN ANÁLISIS DIFERENCIADO”

Dr. Alfonso López Viñegla

Universidad de Zaragoza

RESUMEN

Quizá ahora más que en otras ocasiones, dentro del área del management, emerge con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI), acuñado por Kaplan y Norton y, cuyo impacto empresarial, está fuera de toda duda. Existe una rica bibliografía al respecto, aunque debe matizarse un aspecto que, en aras de la buena comprensión del concepto, resulta sustancial: la distinción básica entre Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral) y Cuadro de Mando (originario del término francés “Tableau de bord”).

Para abordar esta distinción se hace necesario recurrir a la propia evolución del moderno concepto de Balanced Scorecard. En su origen, se constituía esencialmente en una herramienta de medición (1992), de ahí su no muy acertada traducción al castellano de “Cuadro de Mando Integral”, posteriormente evolucionó hacia una herramienta de Implantación estratégica integral (1996) y, en la actualidad resulta útil en la llamada Gestión estratégica integral; dicha trayectoria se ha fundamentado en el aumento del alcance y complejidad en cuanto al diseño e implantación de la propia herramienta, lo cual también se ha traducido en el aumento del valor para la empresa.

Por otra parte, el concepto de Cuadro de mando no es nuevo, se utilizaba ya a mediados del pasado siglo y en nuestro vecino país con el término de “Tableau de bord”. Básicamente se constituye en un instrumento de medición, de hecho fundamentado en la metodología promulgada por Rockart de los Factores críticos de éxito (critical success factors).

Precisamente, el principal nexo de unión entre ambas herramientas estriba en la medición. El Balanced Scorecard tiene como objeto final la correcta implantación de la estrategia a través de una dis-

ciplinada definición de objetivos, eficazmente relacionados y alineados en función de la misma. El Cuadro de mando entraría en escena a continuación, es decir, una vez definidos esos objetivos o Factores críticos, el siguiente paso es la determinación de los indicadores adecuados para el correcto seguimiento del desempeño.

INTRODUCCIÓN

Son numerosos los elementos que durante el último cuarto de este siglo han sido abordados en el entorno empresarial, sin embargo el análisis conjunto de lo que podríamos denominar Dirección estratégica y Evaluación del desempeño, ha resultado para importantes firmas definitivo, definitivo en cuanto a obtención de resultados de su gestión. Precisamente, una de las herramientas que conjuga perfectamente estos dos conceptos es el conocido BALANCED SCORECARD (BSC)-(CMI, Cuadro de mando integral), difundido por R.S. Kaplan y D. Norton desde enero-febrero de 1992 y que, en EE.UU., ya ha sido aplicado en más del 50% de las grandes multinacionales.

Tal como indican Kaplan y Norton (1997), la consultora Renaissance Solutions, Inc. -dirigida por el propio Norton- centraba uno de sus objetivos fundamentales en la asesoría de estrategias empresariales, empleando el BSC de forma que se colaborase con la empresa en la traducción y puesta en práctica de la estrategia.

Dicha herramienta se fundamenta y elabora -tradicionalmente- en torno a cuatro perspectivas fundamentales:

- Financiera
- Cliente
- Procesos internos
- Innovación y formación

Esta herramienta-metodología-filosofía se basa en la configuración de un mapa



Precisamente, una de las herramientas que conjuga perfectamente estos dos conceptos es el conocido BALANCED SCORECARD (BSC)-(CMI, Cuadro de mando integral)

El Balanced Scorecard y el Cuadro de mando como herramientas complementarias.

verdaderamente el proceso de configuración del BSC se inicia cuando la Dirección se pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos.



El BSC proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente.

estratégico gobernado por la relaciones CAUSA-EFECTO. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos FINANCIEROS, siendo precisos para alcanzar la Visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los CLIENTES y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los PROCESOS INTERNOS. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una FORMACIÓN-APRENDIZAJE y CRECIMIENTO continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

En definitiva, estamos hablando de un Sistema de gestión estratégica, útil para la gestión de la propia estrategia. Como señalan Kaplan y Norton, las empresas innovadoras están empleando el enfoque de medición del CMI para desarrollar procesos de gestión decisivos:

- Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento del feedback y de la formación estratégica.

En la Sociedad de la información en la que estamos inmersos se ha configurado un entorno especial, en el que toda empresa se debe desenvolver. Por ejemplo, la Tecnología se ha erigido en un Factor competitivo de primer orden, hasta tal punto que -sobre todo las empresas de servicios- las unidades de negocio que no se hayan adaptado a esta nueva era deberán hacer un esfuerzo mayúsculo por mantener aquellas capacidades críticas que, al menos, les permitirán mantener este nuevo ritmo exigido por el mercado y el propio entorno.

No nos cabe la menor duda de que el entorno se está transformando, lo podemos observar entre otros aspectos porque:

- Los productos y servicios dirigidos

hacia el cliente son "a medida", es decir, las preferencias del cliente son primordiales dentro del proceso productivo empresarial.

- La llamada globalización se ha de combinar con un marketing local necesario, es decir, debemos ser eficientes.

- La mejora continua se está convirtiendo en un término no académico sino práctico en todas sus dimensiones. No cabe duda de que la vida del producto hoy día es más corta, sobre todo en el sector tecnológico.

- El Capital humano está tomando la dimensión estratégica necesaria para que aporte valor a la empresa.

- Los procesos cada vez están más consolidados e integrados, buscándose la máxima calidad y eficiencia.

- Los proveedores están cada vez más integrados en la cadena de producción.

- Todo esto constituye un pilar básico de lo que se llama Business Intelligence.

BALANCED SCORECARD

Tal como apuntan Kaplan y Norton, verdaderamente el proceso de configuración del BSC se inicia cuando la Dirección se pone manos a la obra en la traducción de la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos concretos, de forma que se pueden identificar sus inductores críticos. Sin duda, el fin último del BSC es la integración y complementación de todos aquellos objetivos emanados desde la propia estrategia.

Desde el instante que el sistema de indicadores se erige en un elemento de apoyo indiscutible en el proceso de toma de decisiones, estaremos hablando de un verdadero Sistema de gestión. En el BSC los indicadores de resultados (outcome measures) se combinan con factores que tendrán influencia sobre resultados futuros, los denominados inductores de resultados (performance drivers).

Lo cierto es la existencia de una práctica generalizada de intentar desagregar los indicadores estratégicos en medidas específicas del nivel operativo.

El BSC proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia tomada en la unidad de negocio correspondiente. Lo importante es que todos los componentes de la plantilla se identifiquen y com-

prendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa y, fundamentalmente, la estrategia consensuada.

Debemos insistir en que el BSC se circunscribe fundamentalmente hacia aquellos valores que generan valor a largo plazo. Debe tenerse en cuenta que la información financiera tradicional no ofrece información sobre la generación o eliminación de valor económico potencial, ofrece únicamente información estática del pasado.

Sin embargo, el BSC concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o largo plazo. Entre dichos factores críticos, podemos señalar entre otros: la clientela, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio, productos innovadores, crecimiento organizativo, etc.

La adaptación del BSC a la unidad de negocio resulta fácilmente esquematizable:

La Visión, como meta a alcanzar a largo plazo, debe ser el eje de impulso de la propia estrategia

representada en un BSC. Debemos recordar que en uno de las ediciones de la revista Fortune (diciembre 1997), se afirmaba que "menos del 10% de las estrategias efectivas formuladas tienen verdaderamente éxito", lo cual constata a nuestro juicio 2 aspectos importantes a tener en cuenta:

- Sin un sistema que conjugue una visión integral de la empresa es prácticamente imposible manejar la estrategia de forma eficaz. Quizá las empresas estén mucho más orientadas hacia herramientas y sistemas que contengan una mayor dosis operativa que estratégica.

- No cabe la menor duda que la estabilidad y transparencia del entorno no es la misma que hace unas décadas, por lo que los procesos industriales están evolucionando y, consiguientemente, los sistemas de gestión deben transformarse para satisfacer las nuevas necesidades.

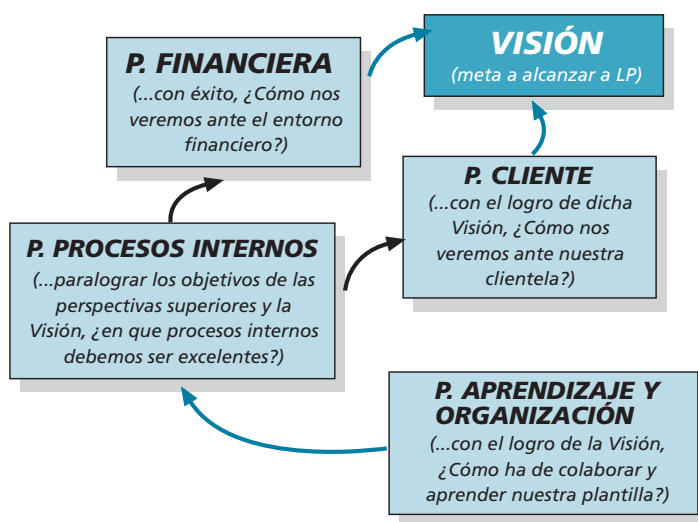
Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el BSC. La configuración del mismo no es fácil, requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos

que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista. Es importante enfatizar que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, no entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos.

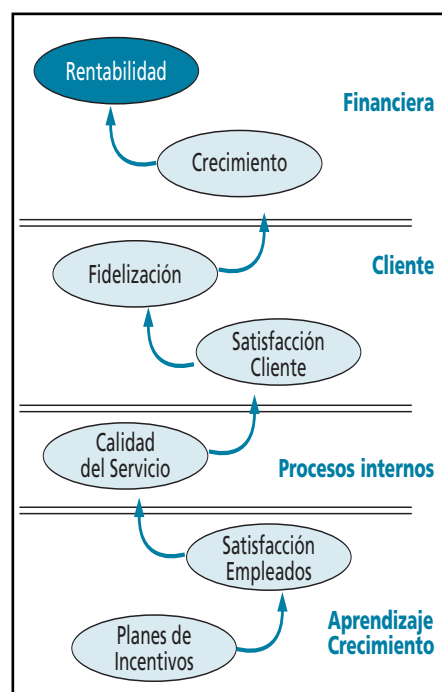
Se desprende de todo esto que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia de la empresa.

Se hace muy importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (outcome measures) --> perspectivas financiera y de la clientela y entre los inductores de dichos resultados (performance drivers) -->



(plan de acción a largo plazo). Se hace muy importante que exista un justo equilibrio entre los indicadores de resultados (outcome measures) --> perspectivas financiera y de la clientela y entre los inductores de dichos resultados (performance drivers) --> perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

La película protagonizada por la estrategia de la unidad de negocio, ha de ser



El Balanced Scorecard y el Cuadro de mando como herramientas complementarias.

Se desprende de todo esto que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el BSC, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen

Bien podría ser este un buen ejemplo de una cadena de relaciones CAUSA-EFECTO en cualquier empresa.

Si miramos desde abajo la figura, en el área de Aprendizaje-Crecimiento la empresa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de Planes de incentivos, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes si cabe.

De ese modo, no cabe duda que la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de Procesos internos de la organización.

Todo ello deriva en una satisfacción del cliente mayor, lo que consecuentemente puede desembocar en una fidelización notable de la clientela, aspecto muy cuidado en el área de Clientes.

Finalmente, ello genera mayores ventas lo que hace aumentar los beneficios, en cierto modo, estamos incidiendo en la Estrategia de Crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una creación de valor importante, aspectos significativos del área Financiera de la empresa.

Con este EJEMPLO, queremos señalar que dentro de lo que es la configuración global de un mapa estratégico, debemos tener en consideración varias Líneas estratégicas.

mente los medios tecnológicos con los que las organizaciones pueden contar, el mantenimiento de un clima organizativo óptimo, la propuesta de programas formativos para el personal con el objeto de solidificar sus funciones y tareas y, en definitiva, una gestión de RR.HH. adaptada y acorde a las necesidades de la empresa.

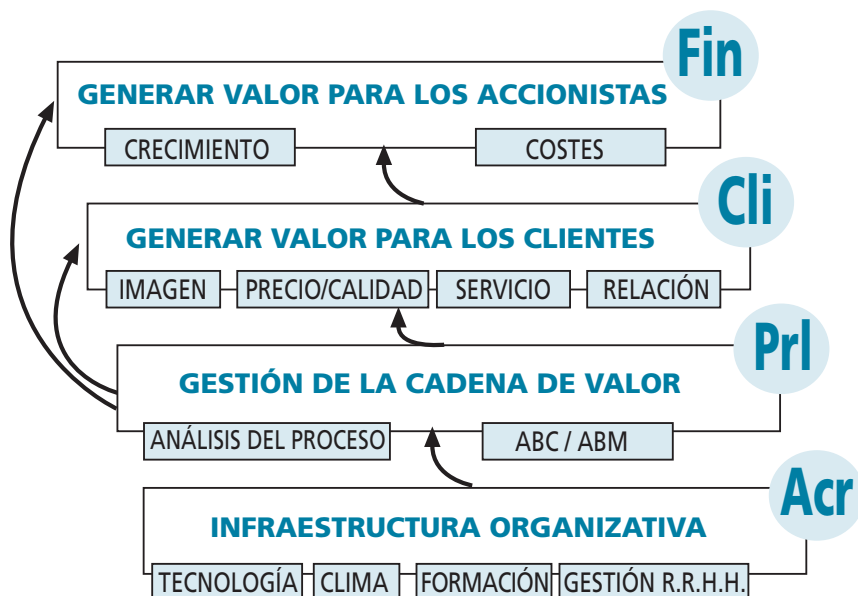
De un modo u otro, todo ello contribuye a darle "calidad" en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de "cadena de valor". Lo cierto, es que con una buena metodología podemos eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso productivo y -en aras de ofrecer a la postre un producto/servicio excepcional- aplicar ABC/ABM. Al fin y al cabo, se trata de generar valor tanto para el cliente como para el accionista que, en relación con el uso de esta herramienta, son resultado de la propia Estrategia de Negocio.

Por el lado de los Clientes, parece claro que una buena imagen de empresa, unos precios y una calidad excelentes, un buen servicio post-venta y una relación extraordinaria, etc, hacen que sean variables que derivan de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, lo cual, desde esta óptica, genera una fidelización importante.

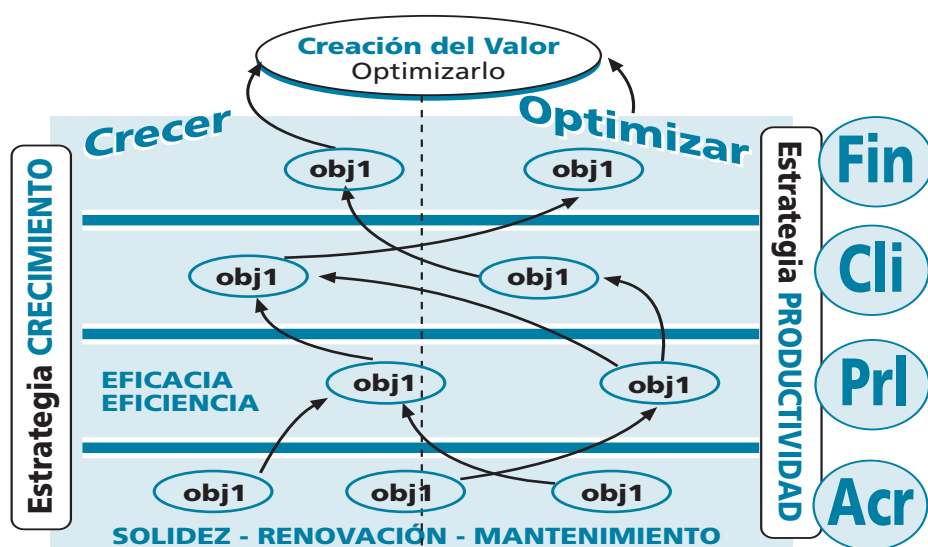
Y, en último término y en el caso -general- de las empresas con ánimo de lucro, ello afecta de forma positiva al Accionista. Su objetivo primordial es el aumento de su rentabilidad que se puede derivarse -simplificando mucho el esquema- mediante un crecimiento del negocio o de una reducción de costes notable.

También podemos relacionar conceptos tan significativos como el business Intelligence, CRM, ABC-ABM, Intelectual Capital, EFQM, etc... con la metodología de BSC.

En este esquema queremos incidir en la importancia de los "cimientos", la empresa ha de conseguir cierta consistencia en sus planteamientos pero -obviamente- debe tomar acciones importantes en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (ACr), los recursos con los que la empresa cuenta han de renovarse cada cierto tiempo, han de



Si recapitulamos un poco, a la hora de configurar el Balanced Scorecard, debemos considerar la figura previa. La Infraestructura organizativa es un elemento clave para un correcto diseño, de ahí lo necesario que es emplear adecuada-



hacerse sólidos, ya sea a través de la formación, la motivación, etc. Es en esta sección donde se incide para relacionar los modelos de Capital Intelectual y los de BSC.

Si los "pilares del edificio" están bien asentados es del todo probable que en términos de Eficiencia (recursos necesarios) y Eficacia (tiempos óptimos), el proceso productivo funcione perfectamente. Dicho de otro modo, la perspectiva de Procesos Internos (Prl) se beneficiará consecuentemente de las mejoras y la solidez proporcionada en la perspectiva inferior. Los modelos de ABC y ABM encajan perfectamente con el BSC en esta parte, al igual que el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad EFQM, aunque este último afectado también tanto a las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento (ACr) como de Cliente (Cli). Quizá debamos destacar en este caso los Sistemas de Costes como aquellos que nos permiten una correcta asignación de los costes a los productos y/o servicios; sin embargo, últimamente se ha insistido en el concepto de driver cost (inductores de costes) -téngase en cuenta que la localización de la actividad y del inductor de la misma, es algo esencial en el Análisis ABC- de manera que la imputación de los costes puede mejorar y de hecho mejora sensiblemente.

Una vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los Clientes (Cli) son el siguiente eslabón. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior -en muchos aspectos- siendo a corto, medio y largo plazo uno de nues-

tros objetivos básicos su satisfacción. En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing -recordamos que las otras dos grandes áreas de interés son la minoración de costes y el análisis de la rentabilidad-, concretamente las técnicas de CRM -Customer Relationship Management-, en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

Finalmente, si todo funciona correctamente, si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos... de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva Financiera (Fin) será la que al final salga favorecida. En esta perspectiva, el EVA -Economic Value Added- es un elemento comentado a menudo, de hecho es un indicador cada vez más habitual dentro del propio Balanced Scorecard. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano 4 de cada 5 empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa.

CUADRO DE MANDO

Con el desarrollo actual de los modelos de empresa y de su gestión, cada vez se incide más la necesidad de conseguir una perspectiva global de la misma por

con una buena metodología podemos eliminar actividades y/o procesos que no contribuyan en dicha cadena, analizando por menorizadamente el proceso productivo y -en aras de ofrecer a la postre un producto/servicio excepcional- aplicar ABC/ABM.

Si los "pilares del edificio" están bien asentados es del todo probable que en términos de Eficiencia (recursos necesarios) y Eficacia (tiempos óptimos), el proceso productivo funcione perfectamente.

El Balanced Scorecard y el Cuadro de mando como herramientas complementarias.

La perspectiva Financiera (Fin) será la que al final salga favorecida. En esta perspectiva, el EVA -Economic Value Added- es un elemento comentado a menudo, de hecho es un indicador cada vez más habitual dentro del propio Balanced Scorecard.



El concepto de Cuadro de mando deriva del concepto denominado "Tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de mandos, o cuadro de instrumentos.

parte de los máximos responsables y es por ello recomendable establecer unos informes organizados, normalizados y programados en torno al concepto de Cuadro de mando.

Cuando se trata de concretar un elemento tan característico como es el Cuadro de mando, no podemos obviar que éste se sitúa dentro del área de gestión de la empresa, la cual está fuertemente condicionada por el entorno en el que se mueve.

Además, la adaptación continuada al entorno empresarial es uno de los rasgos principales que se asocia al concepto de Cuadro de mando. De este modo, resulta interesante considerar el entorno dinámico que pueda afectar a la empresa.

En numerosos países, sobre mediados de siglo no existían empresas de grandes dimensiones, de manera que prácticamente no se delegaban responsabilidades directivas. El mercado financiero se encontraba poco desarrollado, y los ingenieros ocupaban posiciones de responsabilidad, por lo que la atención que pudieran prestar tomaba mayor énfasis sobre la Dirección de procesos industriales y sobre la eficiencia de la producción. Hasta el tercer cuarto de siglo, la empresa no se tomaba como un todo, analizar un plano integral de la empresa resultaba bastante complejo, sobre todo por las herramientas contables y financieras con las que se podía contar.

Generalmente, no surgía ningún tipo de preocupación ante la gestión que se llevaba a cabo, la visión coyuntural de la gestión no era más que un principio de subsistencia empresarial, generándose problemas de carácter estructural que no tenían solución alguna. Por todo ello, el Cuadro de mando desde su origen hasta estas últimas décadas, no ha estado sometido a ninguna modificación.

En la actualidad -debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología- es cuando comienza a tener una amplia trascendencia. El concepto de Cuadro de mando deriva del concepto denominado "Tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo así como tablero de man-

dos, o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de mando pasa a ser además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo. Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores. Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

En general, seis son las etapas que proponemos para la configuración del Cuadro de mando:

1. Análisis de la situación y obtención de información.
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.
4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional.
5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.
6. Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.

En una primera etapa, la empresa debe de conocer en qué situación se encuen-

tra, valorar dicha situación y reconocer la información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente. Esta etapa se encuentra muy ligada con la segunda, en la cual la empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso y poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir, cometido que se llevará a cabo en la tercera de las etapas.

Por otro lado, en una cuarta etapa se han de señalar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Posteriormente, y en la penúltima de nuestras etapas, se ha de encontrar una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc, que nos informe de su estado cuando así se estime necesario. De este modo podremos atribuir un correcto control en cada momento de cada una de estas variables críticas.

En último lugar, deberemos configurar el Cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas:

- Una primera en la que se deben de constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correc-

ta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.

- Una segunda en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.

- En tercer lugar, en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.

- Por último, es fundamental que con imaginación y creatividad, se consiga que el modelo de Cuadro de mando que se proponga en una organización, ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

BIBLIOGRAFÍA

HERNÁNDEZ, M. y LÓPEZ VIÑEGLA, A. (1999): SIGER: Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados. X Congreso AECA. Zaragoza.

KAPLAN, R.S. (1996): "Strategic learning & the balanced scorecard". Strategy & Leadership, September - October, pág. 18-24.

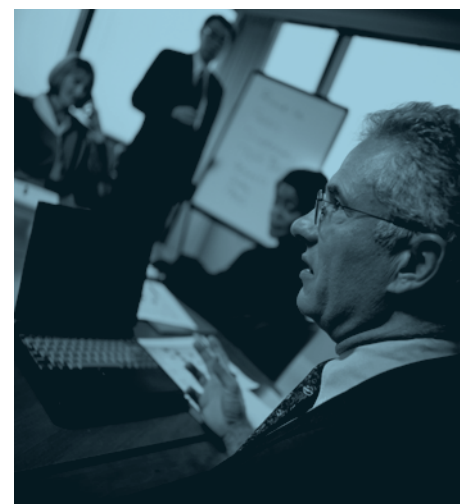
(1997): Cuadro de mando integral. (The Balanced Scorecard). Gestión 2000. Barcelona.

(2000): Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia. Gestión 2000. Barcelona.

LÓPEZ VIÑEGLA, A. (1998): El Cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Junio, AECA, Monografías. Madrid.

ROCKART, J.F. (1979): "Chief executives define their own data needs. New systems approach, based on the identification of 'critical success factors', supports attainment of organizational goals". Harvard Business Review, March - April, pág. 81-93.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.



De alguna manera, lo que incorporemos en esta herramienta, será aquello con lo que podremos medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo.

"INTERNET, LA NUEVA ECONOMÍA Y EL PLANTEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y LAS ORIENTACIONES DE NEGOCIO DE LAS EMPRESAS EN LA RED"

Dr. Antonio Paños Álvarez

Departamento de Organización de Empresas

Universidad de Murcia



las empresas se ven obligadas a transformarse, ya que para poder ser competitivo en un mundo interconectado, la organización debe centrarse en sus habilidades fundamentales, renunciar a hacerlo todo, cooperando con otras empresas en las demás actividades de su cadena de valor.

RESUMEN

En los últimos años se ha producido un enorme crecimiento de los negocios en Internet. Más de 170 millones de personas usan la Red y las previsiones señalan que en el 2003 esa cifra podrá superar los 500 millones. Sin embargo, el crecimiento y éxito de los negocios digitales de las empresas ha sido desigual y, en muchos casos, no ha alcanzado las expectativas previstas. En este trabajo se muestran los nuevos principios que rigen la competitividad en la Red y las orientaciones estratégicas y tácticas que deben regir los negocios digitales. También se analizan las ineficiencias observadas en las empresas que se han anticipado en Internet y se plantean posibles vías de solución.

PALABRAS CLAVE: Internet, nueva economía, competitividad, negocios en la Red y estrategia.

1. INTERNET, NUEVA ECONOMÍA Y NUEVOS PRINCIPIOS

Actualmente asistimos a una tercera revolución industrial impulsada por las tecnologías de la información y la comunicación, cuyo exponente máximo es Internet. El uso de la Red es universal y las tasas de crecimiento de usuarios de Internet en muchos países, como en el caso de España, supera el 100% anual (Méndez López, 2000, p. 3). En la actualidad, más de 452 millones de europeos compran on-line, lo que equivale aproximadamente a un 13'5% de la población. Sin embargo, la repercusión de este fenómeno en las empresas ha sido desigual y la motivación de éstas hacia

el desarrollo del comercio electrónico aún no está muy extendida en España y en otros países europeos (Bellver, 1995, p. 36). Quizás la respuesta a estas cuestiones se encuentra en el análisis de lo que supone el fenómeno de la nueva economía y el estudio de los nuevos principios que rigen los negocios digitales o e-business.

Internet ha cambiado las reglas en el mundo de los negocios. La Red nos ha demostrado algunas cosas importantes (Carpintier, 2001, p. 34; Cornella, 2000, pp. 233-235). En primer lugar, que nos encontramos en la era de los clientes. Desde el momento en que el consumidor tiene acceso a más información sobre más productos competidores, el mercado se transforma en más transparente y el cliente puede llegar a imponer sus reglas. Visto así, Internet sería un mercado demasiado perfecto para que existan beneficios empresariales. Además, el trato con los clientes por medios digitales parece más complejo que por medios presenciales.

En segundo lugar, las empresas se ven obligadas a transformarse, ya que para poder ser competitivo en un mundo interconectado, la organización debe centrarse en sus habilidades fundamentales, renunciar a hacerlo todo, cooperando con otras empresas en las demás actividades de su cadena de valor.

En tercer lugar, la información se ha convertido en un recurso esencial. Las relaciones entre las actividades de la cadena de valor de las empresas son cada vez más intensivas en información. La gestión del conocimiento es cada vez

más sustancial para la competitividad de las empresas. La conexión directa con el cliente a través de Internet se considera cada vez más vital para adaptarse al mercado y fomentar nuevos servicios y nuevas formas de vender y hacer negocios.

En Internet, hoy en día, resulta posible distinguir tres grandes categorías de hacer negocios. El B2B o negocios entre empresas, el B2C o negocios empresa-consumidor y el C2B a través de la cual el consumidor utiliza la red de alguna forma para obtener mejores condiciones en la oferta de las empresas. Existe una nueva alternativa el denominado C2C, mediante el cual los consumidores compran y venden a través de una plataforma de intercambio.

La nueva economía digital presenta nuevos principios (De Mulder, 2000, p. 32; Del Barrio, 2000, pp. 19-23; Hernández Medrano, 2000, pp. 25-29) que definen las reglas en la forma de competir en el nuevo escenario digital. (1) Las empresas ya son conscientes del efecto que la globalización de los mercados tiene sobre sus negocios. A esto se añade el efecto de miles de personas conectadas electrónicamente desde cualquier punto del planeta. (2) Procesar información es más productivo que mover productos físicos. Así por ejemplo, empresas que comercializan información y servicios, como Yahoo, han experimentado fuertes incrementos de su valor bursátil (de 400 millones a 5 billones de \$ en dos años). (3) No existen las fronteras ni las distancias. Con su negocio en Internet, su empresa puede vender a todo el mundo. (4) El tiempo y la rapidez de respuesta a los clientes es un factor crítico de éxito en la Red. (5) El talento de las personas es un valor en alza, de ahí la importancia creciente, desde un punto de vista estratégico, de la gestión del conocimiento y de los procesos de aprendizaje. (6) El crecimiento de las empresas en la Red es acelerado. Sirva como ejemplo, el hecho de que muchas empresas del Fortune 500 tienen menos de 10 años. (7) El valor no se incrementa con la escasez de un producto, al contrario, en la Red, cuanta más gente conectada, mejor, cuántos más usuarios utilicen mi Portal, mejor.

(8) La distribución es directa y (9) personalizada al cliente. (10) Se produce un aperturismo de las empresas.

2.¿CÓMO HAN EVOLUCIONADO LAS EMPRESAS EN INTERNET Y QUÉ ORIENTACIÓN PUEDE ADOPTAR UNA EMPRESA EN LA RED?

Internet es un medio joven que ha crecido a un ritmo vertiginoso. Resulta posible distinguir cinco etapas en el ritmo de desarrollo de las web de las empresas en la Red (Reynolds, 2001, pp. 21-33). La primera es la denominada "ésta es mi empresa", caracterizada por mostrar información de la compañía, no interactividad con el cliente y ninguna orientación comercial y obedece a una intención de estar en la Red. En la segunda etapa, "empresa-Catálogo-web", se amplía a catálogo de productos, se posibilita la compra electrónica, aunque sigue sin existir interactividad (la empresa sigue pasiva) y los clientes deben abrirse camino hasta la web. La seguridad en las transacciones ralentiza el desarrollo de la Red como vehículo comercial. La tercera etapa, "Maduración de la visión de negocio", se caracteriza porque la empresa comienza a pensar como el consumidor. Se inicia una segmentación creando sitios web dirigidos a determinados clientes (comunidades virtuales) y se desarrolla el Marketing mix, reorientando a los clientes desde otras "web sites" (recoletos.com) y otros medios de comunicación. Las ventas por la Red crecen, como consecuencia de un aumento en la seguridad de las transacciones fruto de la aplicación de tecnologías SET. En la cuarta etapa "satisfaciendo necesidades en tiempo real", se encuentran aquellas firmas que, por ejemplo, han sido capaces de suministrar Información bursátil en tiempo real (infobolsa.es), dar información sobre una plaza disponible para un vuelo a Londres y su precio y realizar la reserva en tiempo real (iberia.es), si el producto que compro está en almacén y tiempo para recibirlo (fnac.com). El cliente se acostumbrará y esto creará diferencias insalvables. La quinta etapa "individualización de clientes", se caracteriza porque la empresa sabe tanto de cada cliente, que puede ofrecerle exactamente aquello que necesita, puede



Existe una nueva alternativa el denominado C2C, mediante el cual los consumidores compran y venden a través de una plataforma de intercambio.



INTERNET, LA NUEVA ECONOMÍA...

La tercera etapa, "Maduración de la visión de negocio", se caracteriza porque la empresa comienza a pensar como el consumidor. Se inicia una segmentación creando sitios web dirigidos a determinados clientes (comunidades virtuales) y se desarrolla el Marketing mix, reorientando a los clientes desde otras "web sites" (recoletos.com)

Internet permite mejorar la eficiencia de nuestra organización, mejorando la comunicación entre empleados, la gestión documental, reduciendo costes administrativos u operativos o reduciendo tiempo en la realización de tareas o procesos.

moldear a su medida: productos, servicios y entretenimiento (Amazon.com: sabe ¿qué libros ha comprado un cliente, cuándo, en qué formato, cómo ha pagado?, y le envía información con este perfil; Winamp o RealPlayer: actualiza la versión del programa o me informa sobre web sites donde buscar "mi música"). A este respecto, cabe destacar que existen en el mercado programas que ayudan a gestionar la información de los clientes (Broadvision, Net Perception). No obstante, hemos de ser conscientes, que entrar en esta etapa es complejo, costoso y requiere un elevado tiempo de desarrollo y mantenimiento.

Ante este panorama, las empresas que quieran iniciar su andadura comercial en la Red, pueden plantearse varias posibilidades (Del Barrio, 2000, pp.32-33) para integrarse en los negocios digitales:

- Ir andando. Fotos e información general de la empresa ("esta es mi empresa").
- Ir en bicicleta. Exposición pasiva de productos sin interactividad con el cliente y sin seguridad en las transacciones (catálogo web).
- Ir en coche utilitario. Comercio electrónico seguro, segmentación de clientes y marketing-mix (interactividad).
- Ir en coche "berlina-gama alta". Servicio especializado a clientes, las 24 horas, interactivo y seguro (proactividad en la Red).
- Ir en coche "deportivo" de muchos caballos. El cliente se siente como en su casa, todo es "a medida" ("esta es su casa").

3. ¿QUÉ PRODUCTOS O SERVICIOS SON APTOS PARA LA RED?

Diversos estudios realizados por empresas como Activmedia, Forrester Research o Benchmark Group (Fouchard, 2002, pp. 88-90) ponen de manifiesto que los productos con más éxito en Internet son hardware, software, libros, flores, regalos, viajes, música, subastas y servicios financieros. El perfil de las empresas de servicios con sitio web con más éxito, viene determinado por un acceso rápido a la información que demanda el cliente (Etrade, selftrade.es), una información especiali-

zada (forrester.com), un ahorro de tiempo (terra.com) o las tres razones a la vez (smartmoney.com). Por su parte, los productos, se caracterizan por un alto valor añadido para amortizar el coste del transporte, ser susceptibles de distribución electrónica (emusic.com), presentar un elevado componente de procesamiento de información (dealttime.com; selftrade.es) o bien tratarse de productos gratuitos que generen movimiento de tráfico en la web. Por último, cabe destacar que no triunfan en Internet : los productos perecederos, poco diferenciados, con alto coste de transporte o aquellos que deben ser probados antes de la compra.

4. OBJETIVOS PARA INTEGRAR SU EMPRESA EN INTERNET

Un reciente estudio realizado por la Asociación Española de Comercio Electrónico (2001) establece que las empresas españolas están desarrollando sus negocios en la Red por varias razones.

1. Abrir nuevos mercados internacionales. Se fundamenta en la existencia potencial o real de clientes conectados a Internet en todo el mundo. Este planteamiento requiere un esfuerzo en idiomas, en respeto a las costumbres y culturas y a las leyes de cada país (por ejemplo la normativa comercial alemana no permite publicidad que compare directamente a los competidores) y el desarrollo de la web y del sistema de pago en otras monedas.
2. Mejorar el servicio al cliente, mejorando o desarrollando un servicio de atención al cliente on-line. Con este objetivo se pretende incrementar la lealtad del cliente, ahorrar costes de dicho servicio, estudiar el mercado e incluso convertir un centro de gastos en un centro de beneficios, adiestrando a nuestro personal para vender nuevos productos, contratos de mantenimiento y otros (Linares, 2000, p. 62). Podemos favorecer nuestro servicio on-line, poniendo a disposición de nuestros clientes archivos de información sobre productos, problemas más frecuentes, o archivos de actualización y motivándolos a utilizar el correo electrónico.
3. Incrementar las ventas de la empresa. Esto resulta posible, vendiendo sus pro-

ductos a través de la Red, vendiendo espacio publicitario o suscripciones, distribuyendo una versión de prueba y vendiendo la versión completa más tarde (muy utilizado en la industria del software), creando información gratuita o desarrollando programas de afiliación con otras empresas mediante la venta múltiple de sus productos y los nuestros en ambos sitios web.

4. Promocionar la empresa y hacer publicidad. La Red es un medio barato de promoción y publicidad. A través de ella se pueden distribuir noticias, notas de prensa, campañas, promociones y otras actuaciones de marketing de nuestra empresa.

5. Mejorar de la productividad interna de la empresa. Internet permite mejorar la eficiencia de nuestra organización, mejorando la comunicación entre empleados, la gestión documental, reduciendo costes administrativos u operativos o reduciendo tiempo en la realización de tareas o procesos.

5. BARRERAS Y FACTORES DE ÉXITO PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS EMPRESAS EN LA RED.

Aunque el 60% de las empresas españolas tenían en mente ampliar su mercado potenciando su entrada en la Red, se estima que en el 2003 sólo el 5% de las ventas corresponderán a comercio electrónico (Cabo, 1999). Las barreras que se plantean como freno al e-commerce son, entre otras, la poca familiaridad de los consumidores con la informática y con la navegación por Internet, la falta de adecuación de muchos productos a este canal de distribución, la falta de cultura empresarial de las denominadas empresas punto.com y la falta de seguridad en las transacciones comerciales.

Como principal remedio a estos problemas se plantean medidas que favorezcan la confianza de los clientes o visitantes de nuestro sitio web a la hora de acceder al mismo y de realizar transacciones comerciales (Hurley y Birkwood, 1997, pp. 99-123; Gloor, 2000, pp. 68-71). A este respecto caben destacar las siguientes actuaciones: realzar nuestra imagen de marca y nuestra reputación; fomentar la política de integrar en

nuestro sitio web los denominados "sellos de aprobación" (verisign.com; bbbonlin.org) que certifican nuestra identidad y seguridad; asegurar el correcto funcionamiento de nuestra web, impidiendo los fallos de acceso al mismo; mejorar la apariencia de nuestra web y su funcionamiento; innovar y actualizar constantemente nuestra imagen en la Red; ofrecer garantías a nuestros clientes digitales similares al resto de nuestros clientes ("si no queda satisfecho, le devolvemos....."); ofrecer información útil y gratuita a nuestros visitantes; transmitir una imagen de continuidad y de tradición de nuestra empresa en el mundo de los negocios, mediante amplia información sobre nuestra historia (puede que nuestra empresa sea nueva en Internet, pero llevamos años funcionando en el sector...); no encubrir a los clientes digitales los costes suplementarios al comprar nuestros productos por Internet (costes de portes) y ofrecer siempre una transacción realmente segura.

Según los resultados de una encuesta realizada por el Grupo OgilvyInteractive (Boronat et al., 2001) algunos factores clave de éxito de los portales de comercio electrónico, que aseguran la generación de negocio pueden ser: la capacidad financiera de la empresa, la notoriedad y la marca, el desarrollo de alianzas estratégicas, la promoción online y off-line del sitio web, el nivel de contenidos, los servicios de valor añadido, el sistema de búsqueda de los contenidos de la web, la penetración en el mercado (medido en términos de visitas recibidas) y la creación de comunidades virtuales.

Otros factores importantes a tener en cuenta a la hora de realizar un buen planteamiento de nuestro negocio en la Red se refieren al diseño y al contenido de nuestra web ((Soriano, 1998, pp. 147-159; Del Barrio, 2000, pp. 80-89). Así, se ha de dedicar especial empeño en el diseño del catálogo y categorías de productos, el carrito de la compra y su funcionamiento, el formulario de pedido y el proceso de pago, fomentar el registro de nuestros clientes y la disponibilidad de formularios de correo electrónico para la interactividad en el

Las barreras que se plantean como freno al e-commerce son, entre otras, la poca familiaridad de los consumidores con la informática y con la navegación por Internet, la falta de adecuación de muchos productos a este canal de distribución, la falta de cultura empresarial de las denominadas empresas punto.com y la falta de seguridad en las transacciones comerciales.



INTERNET, LA NUEVA ECONOMÍA...

algunos factores clave de éxito de los portales de comercio electrónico, que aseguran la generación de negocio pueden ser: la capacidad financiera de la empresa, la notoriedad y la marca, el desarrollo de alianzas estratégicas, la promoción on-line y off-line del sitio web, el nivel de contenidos, los servicios de valor añadido, el sistema de búsqueda de los contenidos de la web



En opinión de los expertos, las empresas no han seguido criterios profesionales en el desarrollo de sus negocios digitales en la Red.

trato con los clientes, la velocidad en el acceso a las páginas y la posibilidad de contar con enlaces interesantes, descargas útiles y gratuitas, ofertas y concursos. No debemos olvidar tampoco la necesidad de situar nuestro negocio digital en los buscadores más rentables (más visitados), así como potenciar las denominadas "tácticas de guerrilla", como enlaces a otros web, información en grupos de noticias (dejanews.com), o los conocidos "agregue a favoritos".

6. CRISIS EN INTERNET

No queremos terminar este trabajo sin plantear unos hechos contrastados, que no hacen sino ratificar la importancia de no descuidar las recomendaciones realizadas en las líneas precedentes. Diversos organismos y empresas (AECE, 2001; OJD, 2000, 2001) vienen poniendo de manifiesto la crisis que actualmente están padeciendo las denominadas empresas punto.com o empresas digitales que han sido pioneras en este sector de actividad. Así, por ejemplo, Yahoo ha perdido más de un 90% de su valor en 1 año y se estima que dos de cada tres empresas europeas punto.com cerrarán en dos años.

En opinión de los expertos, las empresas no han seguido criterios profesionales en el desarrollo de sus negocios digitales en la Red. Se han dejado llevar por la urgencia de estar en Internet, por la falta de criterios comparativos y competitivos, por la excesiva oferta de productos y servicios "gratis" como vía para captar clientes y han visto penalizada su viabilidad por la realización de elevadas inversiones a corto plazo.

A fin de paliar tales aspectos negativos, se proponen varias vías de actuación a fin de mejorar la viabilidad actual y futura de estos negocios digitales, entre las que cabe destacar (Carpintier, 2001, p. 341): la necesidad de plantear un modelo de negocio en la Red con una clara identificación de las fuentes de ingresos; la existencia de un plan de negocio financiero realista; la asunción de riesgos de forma controlada; la innovación constante y la continua preocupación por identificar nuevos nichos de

mercado; un análisis constante de la competencia, un incremento constante de la seguridad en las transacciones comerciales y un excelente servicio de atención al cliente, que invite a éste a incrementar paulatinamente sus relaciones con la empresa a través de la Red.

7. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha puesto de manifiesto que Internet ha introducido profundos cambios en el mundo empresarial, generando nuevos modelos de negocio. Estos cambios obedecen a la aparición de nuevos principios que rigen la competitividad entre las empresas en el desarrollo de su actividad comercial en la Red. Se han analizado las diversas etapas de desarrollo de un negocio digital y qué orientación puede adoptar una empresa a este respecto dependiendo de hasta dónde quiera llegar. Se han analizado los productos y servicios que triunfan en la Red y las recomendaciones de diseño y contenido que pueden favorecer el crecimiento de una empresa en Internet. Por último se han puesto de manifiesto los problemas que se han detectado en las empresas que vienen funcionando en Internet y que afectan de forma fundamental a su futura viabilidad, apuntando una serie de recomendaciones.

BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española de Comercio Electrónico (2001): Estudio sobre el comercio electrónico en España y primer estudio navidades on-line 2000-2001, <http://www.aece.org/bsc.asp>.

Bellver, T. (1995): "El dinero electrónico", Net Conexión, nº 2, pp. 36-39.

Cabo, Julián (1999): El comercio electrónico en España: posicionamiento de las empresas españolas y previsiones de futuro, en Internet'99, Asociación de Usuarios de Internet <http://www.aui.es/>.

Carpintier, Rodolfo (2001): Los cinco mandamientos de la empresa en Internet. Enseñanzas para después de una crisis, CissPraxis, Madrid.

Cornella, Alfons (2000): Infonomía.com. La empresa es información. Deusto, Bilbao.

De Mulder, Enrique (2000): "Valor estratégico de la gestión del talento", Dirección y Progreso, nº 171, pp. 63-72.

Del Barrio, Luis (2000): E negocios. Gestión 2000, Barcelona.

Fouchard, Gilles (2002): Cómo vender más en su web, Gestión 2000, Barcelona.

Gloor, Peter (2000): E-business en la práctica, Mundi Prensa, Madrid.

Hernández Medrano, P. (2000): "Nueva economía. La sociedad del conocimiento", Dirección y Progreso, nº 171, pp. 60-62.

Linares, Antonio (2000): "La integración del Business to Empleos (B2E) en una estrategia de Business to Consumers (B2C)", Dirección y Progreso, nº 171, pp. 73-93.

Méndez López, J.L. (2000): "Retos y oportunidades de las empresas en la nueva economía", Dirección y Progreso, nº 171, 3-34.

Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) (2001-2002): Medios electrónicos de comunicación y solicitudes de control, <http://www.ojd.es>.

Hurley, Bryan; Birkwood, Peter (1997): Cómo hacer negocios en Internet, Deusto, Bilbao.

Reynolds, Janice (2001): El libro completo del e-commerce. Deusto, Bilbao.

Sariano, Claudio (1998): Internet: El Plan Estratégico, Díaz de Santos, Madrid.

Internet ha introducido profundos cambios en el mundo empresarial, generando nuevos modelos de negocio. Estos cambios obedecen a la aparición de nuevos principios que rigen la competitividad entre las empresas en el desarrollo de su actividad comercial en la Red.



EL FUTURO DE LOS MERCADOS DE VALORES EUROPEOS

Dra. Gloria M. Soto Pacheco

Departamento de Economía Aplicada

Universidad de Murcia



iniciaba su exposición afirmando con rotundidad que “unos mercados financieros bien integrados son un prerequisite obvio para la adecuada asignación de capitales en la Unión Europea”.

Resumen

Los mercados financieros europeos se encuentran inmersos en un proceso de reestructuración en donde las alianzas y fusiones entre mercados y la implementación de las nuevas tecnologías son las fuerzas directoras de los cambios. En este trabajo se ofrece una panorámica de la cuestión, analizando los factores que favorecen y ralentizan la consolidación de los mercados financieros europeos y las iniciativas puestas en práctica por los diferentes mercados. Aunque el futuro de los mercados europeos todavía no se encuentra claramente definido, las dificultades inherentes a la constitución de un único gran mercado paneuropeo anticipan mayores posibilidades de éxito a las alianzas y fusiones en donde inicialmente participen un número reducido de mercados y a los mecanismos de integración virtual basados en el uso de las nuevas tecnologías.

Palabras clave: mercados, valores, finanzas, integración, Europa.

1. Introducción

El pasado mes de marzo en la European Asset Management Conference celebrada en Frankfurt, Sirkka Härmäläinen, miembro del Comité Ejecutivo del Banco Central Europeo y anteriormente Gobernadora del Banco Central de Finlandia, iniciaba su exposición afirmando con rotundidad que “unos mercados financieros bien integrados son un prerequisite obvio para la adecuada asignación de capitales en la Unión Europea”.

Aunque sus palabras son indiscutibles, lo cierto es que los avances que se han producido en la integración de los mercados europeos a la fecha de hoy siguen siendo limitados. Esta insuficiencia, no obstante, no tiene su origen en la

ausencia de iniciativas o de logros significativos, sino en el hecho de que queda mucho por hacer. De hecho, posiblemente no sea exagerado el afirmar que la Europa del euro es el área monetaria con el entramado financiero más fragmentado del mundo, debido a que los países miembros aportan su propia infraestructura financiera que han tardado décadas en desarrollar. A este escenario, además, se unen numerosos obstáculos que ralentizan la velocidad del proceso de consolidación.

A lo largo de este trabajo se pondrán de manifiesto los factores que han promovido los cambios que se están operando en los mercados financieros europeos, los principales obstáculos que frenan la integración y las transformaciones más relevantes experimentadas por los mercados europeos.

2. Los motivos del cambio

Desde la década de los noventa, los mercados financieros europeos han experimentado importantes transformaciones, en parte debido al proceso de integración económica y monetaria europea, pero también a otros factores que han operado a nivel mundial. Entre estos últimos, destacan por su mayor incidencia en el desenvolvimiento de los mercados los avances tecnológicos y la desregulación financiera.

Tecnología y desregulación

A nadie escapa la trascendencia de los avances tecnológicos registrados en las últimas décadas como consecuencia de la expansión y perfeccionamiento de los ordenadores y de las redes de telecomunicaciones.

En el ámbito de los mercados financieros, la tecnología ha promovido cambios importantes en los sistemas de negociación de valores y de liquidación y compensación de operaciones. Entre

ellos se cuentan la reducción de los plazos de ejecución y el desplazamiento hacia mecanismos de negociación automatizada. Asimismo, la tecnología ha promovido la aparición de nuevos productos financieros y ha aumentado el grado de difusión de la información financiera.

En la medida que los mercados que disponen de una tecnología más adecuada son capaces de atraer a un mayor número de usuarios y esta mayor liquidez constituye, a su vez, el reclamo para nuevos clientes, cabría pensar que la tecnología es un elemento que fomenta la integración de los mercados.

Sin embargo, no siempre es así. Por un lado, desde un plano teórico, puede plantearse la existencia de un límite al crecimiento de la red, en el sentido de que el exceso de usuarios puede provocar colapsos en el sistema debido a una saturación de órdenes. Pero más verosímil que lo anterior es la posibilidad de que el acceso barato y sencillo a las nuevas tecnologías abra las puertas a nuevos competidores que traten de captar parte del negocio de los mercados ya establecidos. Éste es, de hecho, el caso las ECN (redes de comunicación electrónica) y los ATS (sistemas alternativos de negociación) que surgieron con fuerza en los noventa en EEUU y que se han empezado a extender por Europa en los últimos años, sobre todo en el ámbito de la renta fija.

En lo que se refiere al negocio minorista, Internet ha ampliado las posibilidades de los participantes en los mercados financieros. El pequeño inversor puede acceder en la actualidad a una amplia gama de servicios y mercados a través de Internet, beneficiándose de unos precios que antes sólo estaban a disposición de los grandes inversores y accediendo a un ingente volumen de información financiera. A su vez, los emisores pueden ampliar sus posibilidades de colocación de activos al apelar directamente al ahorrador a través de este canal. Y los intermediarios financieros, algunos de ellos surgidos de la moda de Internet, pueden explorar vías alternativas de ingresos como los derivados del corretaje electrónico o del desarrollo de ATS propios o bien aumentar la difusión de los productos intermediados tradicionales.

Evidentemente, los desarrollos anteriores constituyen una realidad gracias a la conjunción de los avances tecnológicos con el proceso de desregulación financiera que ha tenido lugar en las economías occidentales y que ha eliminado muchos de los privilegios de que gozaban grupos específicos de intermediarios financieros y los mercados de ámbito nacional o regional.

Otra manifestación del proceso de desregulación ha sido la ruptura del tradicional carácter mutualista de las bolsas de valores europeas. Esta condición, materializada en el hecho de que sólo los miembros u operadores del mercado podían acceder a la condición de socio, ha supuesto repetidamente un lastre para la expansión de estos mercados. Más aún en el contexto actual, en donde la competencia entre los mercados es más aguda, los miembros del mercado tienen interés en desarrollar canales alternativos de negociación y se necesita un volumen importante de capitales para financiar los proyectos de inversión que aumenten la posición competitiva de los mercados. La bolsa europea pionera en esta desregulación institucional fue la de Estocolmo en 1993, a la que siguieron otras bolsas escandinavas y la bolsa de Londres y, más recientemente, la Deutsche Börse, Euronext y las bolsas españolas.

La integración europea

Aunque nos vemos sumidos en la moda del euro y por ello tendemos a responsabilizarlo de cualquier cambio al que asistimos, resultaría muy simplista considerar que la unión monetaria es el único acontecimiento acaecido específicamente en Europa con implicaciones significativas sobre los mercados financieros. De hecho, es más veraz el argumento inverso, según el cual el euro se ha convertido en una realidad gracias a que los sistemas financieros de los países europeos mostraban un elevado grado de integración a finales de los noventa. No obstante, lo que sí es cierto es que el euro ha agudizado y acelerado las transformaciones que han de permitir alcanzar un verdadero mercado financiero único.

El mercado financiero único supone, por un lado, la completa liberalización de los movimientos de capitales y, por

Más aún en el contexto actual, en donde la competencia entre los mercados es más aguda, los miembros del mercado tienen interés en desarrollar canales alternativos de negociación y se necesita un volumen importante de capitales para financiar los proyectos de inversión que aumenten la posición competitiva de los mercados.



El futuro de los mercados de valores europeos



En cualquier caso, las deficiencias existentes hoy por hoy en la regulación comunitaria de los mercados financieros suponen, si no el principal, un importante obstáculo en el proceso de integración.

otro, el establecimiento de un mercado único de servicios financieros en sus tres grandes vertientes: banca, valores y seguros. Mientras que el primer objetivo, alcanzado con el inicio de 1993, suponía la eliminación de toda restricción a los movimientos de capitales y pagos entre los países de la Unión Europea, el segundo se ha evidenciado como un asunto más complejo y que pasa por la armonización efectiva de las legislaciones bancaria, de valores y de seguros de ámbito nacional para asegurar que todas las entidades, mercados e instrumentos estén sometidos a las mismas condiciones de actuación y utilización sea cual sea el Estado miembro del que procedan.

En el ámbito de los valores, que es el que nos ocupa, las fuertes discrepancias entre los países europeos sobre aspectos importantes de las reglas básicas del mercado único de valores provocaron que la liberalización de las operaciones con valores mobiliarios se retrasara al 1 de enero de 1996, fecha en que entraron en vigor dos directivas aprobadas en el transcurso de 1993, la Directiva de Servicios de Inversión (DSI) y la Directiva de Adecuación de Capital (DAC). La primera otorga el llamado pasaporte comunitario, por el cual las empresas de inversión pueden ejercer su actividad en todos los Estados miembros siempre que estén autorizadas en su Estado miembro de origen. La segunda establece los recursos propios mínimos con que han de contar las empresas de inversión (y también las entidades de crédito), requisito previo a la obtención del pasaporte europeo. Con ellas, pudieron aplicarse al ámbito de valores los dos principios básicos del mercado único: la libertad de establecimiento y la libre prestación de servicios. Posteriormente, en 1997 se aprobó la Directiva de Sistemas de Indemnización de Inversiones (DSII) que establecía la obligación de que los Estados miembros implantaran un sistema de garantía de inversiones, comparable al sistema de garantía de depósitos del sector bancario.

Esta combinación de armonización mínima y pasaporte comunitario, que funcionó aceptablemente bien en el caso de la banca, en los mercados de valores se mostraba insuficiente para

lograr el fin propuesto. Por ello, las instancias europeas diseñaron el llamado Plan de Acción para los Servicios Financieros, en donde se recogen casi medio centenar de medidas para acelerar la construcción del mercado financiero único, y encargaron a un comité de expertos independientes encabezado por Alexandre Lamfalussy, al que se vino a llamar Comité de Sabios (o Notables), el estudio de la regulación de los mercados europeos de valores y las fórmulas para corregir las insuficiencias detectadas.

El Comité encontró que el marco regulatorio de la Unión Europea resultaba limitado e insuficiente porque el procedimiento legislativo comunitario resultaba muy lento, se aprobaban textos poco claros o con una armonización mínima debido a la búsqueda del consenso político, la normativa europea también presentaba en algunos aspectos lagunas y obsolescencias, los Estados miembros se retrasaban en la transposición de la normativa comunitaria, y existían insuficientes mecanismos de cooperación e intercambio de información entre los supervisores nacionales de los mercados de valores. Para tratar de solventar estas dificultades, el informe Lamfalussy propuso un cambio sustancial en el sistema de regulación europeo, que posteriormente fue refrendado en el Consejo Europeo de Estocolmo de marzo de 2001.

En cualquier caso, las deficiencias existentes hoy por hoy en la regulación comunitaria de los mercados financieros suponen, si no el principal, un importante obstáculo en el proceso de integración. El dispar tratamiento fiscal de los valores mobiliarios en los Estados de la Unión o las diferentes formas de entender la regulación derivadas de los distintos niveles de competitividad de los mercados y de cultura financiera de los usuarios de servicios y productos financieros son otros escollos presentes en el camino hacia la consolidación, una vez que ya se ha franqueado la barrera consistente en el empleo de diferentes divisas nacionales en el seno de la Unión Monetaria Europea.

El euro, de hecho, constituye el impulso más reciente para la integración y el desarrollo de los mercados europeos. Por una parte, la configuración del euro

como la tercera moneda de reserva internacional (junto al dólar estadounidense y el yen) y la estabilidad monetaria y financiera de la euro-zona hacen prever un aumento del volumen de capitales internacionales atraídos por los mercados financieros europeos. Por otra, el euro promueve la movilidad de capitales entre los países de la Unión Monetaria como consecuencia de la eliminación del riesgo de cambio, de los costes implicados en el cambio de divisas y la mayor transparencia de los precios.

Ambas tendencias, evidentemente, incorporan mayores dosis de competencia entre los mercados del área. Ésta se hace especialmente intensa en el caso de los mercados de renta fija y sus derivados, ya que la existencia de tipos de intervención de política monetaria idénticos en toda la euro-zona provoca un alineamiento de los tipos de interés de los diferentes países.

En este sentido, la posibilidad de realizar las operaciones interbancarias transfronterizas a través de TARGET llevó a una integración de hecho de los mercados interbancarios, de forma que los tipos interbancarios son prácticamente idénticos en todo el área del euro desde 1999. Los mercados de deuda pública y los de renta fija privada también registran un elevado alineamiento de las rentabilidades negociadas, aunque siguen registrándose diferencias apreciables debidas a la diferente calificación crediticia de los emisores, la disparidad del grado de liquidez de los mercados y la eficiencia de los sistemas de negociación, registro, compensación y liquidación.

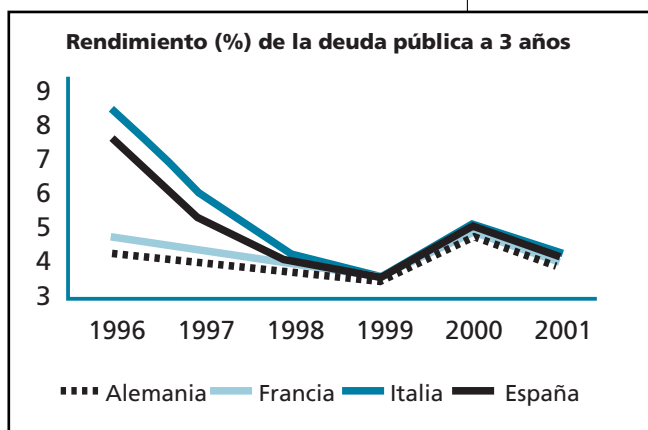
Los mercados de derivados sobre renta fija, por su parte, desde finales de los noventa presionaron fuertemente para atraer la negociación hacia sus productos, llevándose la palma el mercado de derivados alemán (DTB) en primer lugar y luego Eurex (unión de DTB y el mercado de derivados suizo SOFEX) en el caso de derivados sobre deuda pública y para los derivados sobre tipos interbancarios LIFFE, el mercado de derivados londinense.

Ante esta tendencia, muchos de los mercados de derivados nacionales han creado y potenciado la contratación de derivados sobre los principales activos de sus bolsas de valores, como así lo ha hecho MEFF, el mercado oficial de derivados financieros español, ya que el escenario de tipos de interés bajos y de reducida inflación está convirtiendo a los mercados bursátiles (y por ello a sus derivados) en los protagonistas del nuevo milenio.

3. La reacción de los mercados de valores europeos

La competencia a la que se enfrentan los mercados europeos como consecuencia de los cambios que hemos enunciado con anterioridad procede de varios frentes. Por una parte, de mercados ya establecidos que tratan de atraer la negociación de los valores que se cotizan en otros mercados; por otra, de los ATS y ECN; finalmente, de los intermediarios financieros, que en muchas ocasiones son miembros de los mercados y que tienen un interés pecuniario en cruzar internamente las órdenes de compraventa de valores que les dirigen sus clientes o potenciar el desarrollo de canales alternativos de negociación.

Igualmente de variadas son las respuestas que ante la competencia pueden ofrecer los mercados, pudiendo ir desde el establecimiento de vías de cooperación (vínculos y acuerdos empresariales) con otros mercados hasta la puesta en marcha de ambiciosos proyectos de fusión.



Fuente: Banco de España.

A la vista de los acontecimientos vividos



A la vista de los acontecimientos vividos en los últimos años, la opción más valorada por los mercados financieros europeos parece ser la integración en términos de alianzas, habida cuenta que la unificación plantea diversas dificultades políticas, el número de mercados involucrados es muy elevado y el hecho de que el estado actual de la tecnología permite instrumentar mecanismos de negociación descentralizada de valores.

El futuro de los mercados de valores europeos



Tras su constitución, Bolsas y Mercados Españoles ostenta la titularidad (directa o indirecta) de las acciones y participaciones de las sociedades que administran los mercados secundarios españoles de renta fija, renta variable y de derivados, incluido el de mercaderías de Valencia, y los sistemas de registro, compensación y liquidación de valores.

en los últimos años, la opción más valorada por los mercados financieros europeos parece ser la integración en términos de alianzas, habida cuenta que la unificación plantea diversas dificultades políticas, el número de mercados involucrados es muy elevado y el hecho de que el estado actual de la tecnología permite instrumentar mecanismos de negociación descentralizada de valores.

Evidentemente, el contenido de estas alianzas puede muy diverso. Pueden plantearse acuerdos para desarrollar de forma conjunta un producto o servicio (por ejemplo, un nuevo mercado para valores tecnológicos, un nuevo sistema de contratación,...), de adquisición de servicios (información, tecnología, compensación y liquidación, ..), o acuerdos para distribuirse la negociación. Además, los acuerdos pueden involucrar a mercados diferentes de un mismo país (integración vertical), mercados homólogos pertenecientes a diferentes países (integración horizontal) o una combinación de ambas opciones.

Como ejemplos más destacados de integración vertical nos encontramos con los casos de Alemania, Francia y, más recientemente, de España.

En el caso alemán, en 1993 se creó la

Sociedad Holding Deutsche Börse, en donde se integraron la Bolsa de Frankfurt, el mercado de futuros alemán DBT, la sociedad de compensación Deutsche Börse Clearing y la sociedad que se dedica a los sistemas informáticos Deutsche Börse Systems; en 1996 la Deutsche Börse empezó a aceptar miembros remotos y en 2000 creó la sociedad dedicada a la compensación y liquidación de valores Clearstream, repartida al 50% entre la Deutsche Börse Clearing y Cedel y que presenta una clara vocación europea.

En Francia, en 1998 se integraron la Sociedad de Bolsas Francesa, los mercados de derivados Matif y Monep y el mercado de tecnológicas Nouveau Marché y en 1999 se creó la Sociedad Holding Paris Bourse, que se encarga de la negociación de valores, y que tiene como subsidiarias a Clearnet, la sociedad encargada de la compensación de valores, y Atos-Euronext, que aborda los desarrollos tecnológicos.

En España, el 15 de febrero de 2002 se constituyó la sociedad Bolsas y Mercados Españoles, Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, siendo éste el último paso del proceso de reestructuración de los mercados españoles que se inició en el año 2000 con la creación, por

Principales derivados financieros en los mercados internacionales en 2000

Subyacente	Producto	Mercado	Contratos negociados
Tipo de interés a largo plazo	Euro-Bund (f)	EUREX	151.326.295
	Euro-BOBL (f)	EUREX	62.502.582
	T-notes 10 años (f)	CBOT	46.700.538
	Euro Notional (f)	MATIF	40.934.344
	U.S. T-bond (o)	CBOT	37.626.151
Tipo de interés a corto plazo	Euro Euribor (f)	LIFFE	58.016.852
	Tipos de interés a 1 día (f)	BM&F	37.626.151
	Sterling L (f)	LIFFE	22.606.948
	Eurodolar (o)	CME	21.634.276
	Euroyen (f)	TIFFE	16.925.887
Índices de valores	KOSPI 200 (o)	KSE	193.829.070
	CAC 40 (o)	MONEP	84.036.775
	Dax (o)	EUREX	31.941.562
	TA 25 (o)	TASE	27.089.816
	Mini Bel 20 (o)	BXS	23.814.060
Divisas	U.S. dólar/real (f)	BM&F	20.208.454
	Euro FX (f)	CME	4.267.408
	Yen (f)	CME	3.965.377
	Swiss franc (f)	CME	3.241.207
	Shekel / US dollar (o)	TASE	3.154.185
Pro-memoria:			
Tipo de interés a largo plazo	Bono 10 años (f)	MEFF RF	1.035.330
	IBEX (f)	MEFF RV	4.320.152
Índices de valores			

Fuente: CNMV.

Obs.: (f) se refiere a contrato de futuros; (o) de opción. La diferencia en el valor del subyacente de los contratos impide la comparación directa de los mercados.

un lado, de Iberclear, sociedad que está llamada a unificar los sistemas de registro y liquidación de los mercados de valores españoles, y del acuerdo entre AIAF (el mercado oficial de renta fija privada español) y SENAF (encargada del segmento de negociación más líquido de la deuda pública española) para unificar en un sólo sistema la negociación de toda la renta fija española.

En 2001, MEFF se unió al proceso de integración de AIAF y SENAF, dando lugar a la constitución de MEFF-SENAF-AIAF Holding de Mercados Financieros, S.A.. En junio del mismo año se firmó el documento denominado Protocolo de Mercados Españoles en donde se sentaron las bases para la creación de la sociedad Bolsas y Mercados Españoles. Tras su constitución, Bolsas y Mercados Españoles ostenta la titularidad (directa o indirecta) de las acciones y participaciones de las sociedades que administran los mercados secundarios españoles de renta fija, renta variable y de derivados, incluido el de mercaderías de Valencia, y los sistemas de registro, compensación y liquidación de valores. Esto es, las sociedades rectoras de las cuatro bolsas locales españolas (Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia), AIAF, MEFF, FC&M, SENAF e Iberclear.

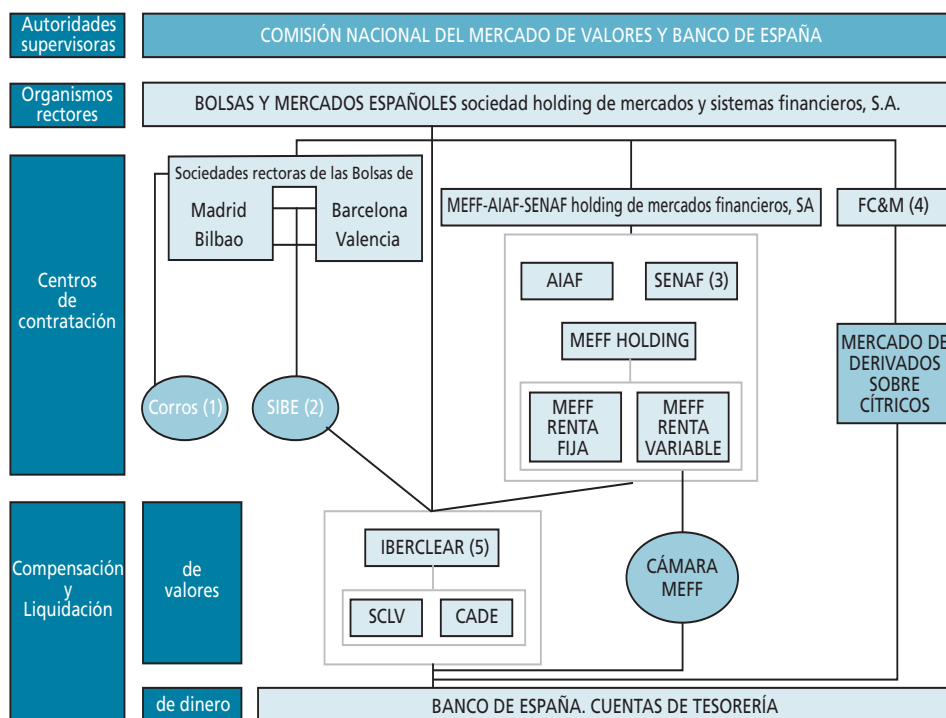
Considerando los casos de integración horizontal entre mercados europeos, se ha asistido a alianzas entre mercados de productos derivados, nuevos mercados y mercados bursátiles, pudiéndose destacar que las que parecen funcionar sin menos fricciones son las de los mercados de derivados y las que se enfrentan con mayores dificultades las que involucran a los principales mercados bursátiles europeos.

Dando nombre a nuestros protagonistas, en el caso de los mercados de derivados nos encontramos con Eurex, resultante de la unión en 1997 del mercado alemán DTB y el suizo Soffex, y a Euro-Globex, en el que participan los mercados de MEFF Renta Fija, los franceses Monep y Matif y el mercado de derivados sobre renta fija italiano MIF. En un ámbito más internacional, podemos destacar la alianza Globex, que reúne a los mercados MEFF, Matif/Monep, Chicago Mercantile Exchange, Singapore Exchange, Bolsa de mercaderías y futuros de Sao Paulo y la Montreal Exchange.

El mercado de derivados español MEFF, además de participar en las alianzas Euro-Globex y Globex, viene desarrollando acuerdos puntuales con ciertos mercados, a través de los cuales los

Debido al fracaso de iX y la Alianza Europea de Bolsas, proyectos en los cuales las bolsas de Madrid y Milán habían manifestado su interés, las dos principales bolsas del sur de Europa mantienen su soltería a pesar de la atención que desde hace meses les dispensa el gran Euronext.

Organización actual de los mercados de valores españoles



Fuente: Banco de España

1 En la actualidad, la renta fija bursátil negociada en corros se liquida en el ámbito de las sociedades rectoras de las bolsas.

2 Siglas del Sistema de Interconexión Bursátil Español, en donde se negocian acciones, renta fija y warrants.

3 Encargado del sistema de negociación ciego de deuda pública anotada.

4 Mercado de futuros y opciones sobre cítricos, S.A.

5 Nombre comercial de la Promotora para la gestión de los sistemas españoles de liquidación, S.A., que en la actualidad todavía no tiene la autorización legal para la liquidación de valores.

El futuro de los mercados de valores europeos

miembros de MEFF tienen acceso directo a la negociación de un gran número de derivados financieros extranjeros, entre los que se pueden destacar los futuros sobre DJ Eurostoxx 50, DJ Stoxx 50, los futuros sobre el Bund, el Bölb y el Schatz (los tres contratos alemanes negociados en Eurex) y los futuros y opciones sobre el índice S&P Europe 350 e índices sectoriales en virtud de la alianza de MEFF con el Chicago Mercantile Exchange.

En el ámbito de las bolsas de valores, los experimentos más notables realizados con éxito han sido la creación del mercado Norex, que agrupa a las bolsas escandinavas, y Euronext. Este último mercado, que vio la luz en septiembre de 2000, supuso la concentración según un modelo federal de los mercados bursátiles de París, Amsterdam y Bruselas.

Los 10 mayores mercados bursátiles del mundo por capitalización en 2000

Mercado	Capitalización (mill. \$)
NYSE	11.534.612,90
Nasdaq	3.597.085,90
Tokyo	3.157.221,80
London	2.612.230,20
Euronext Paris	1.446.634,10
Deutsche Börse	1.270.243,20
Switzerland	792.316,40
Toronto	770.116,30
Italy	768.363,40
Euronext Amsterdam	640.456,30
Promemoria: Spain	504.221,88

Fuente: FIBV

Un proyecto anterior, anunciado en noviembre de 1998, denominado Alianza Europea de Bolsas que abarcaba 8 bolsas europeas (las de Alemania, Bélgica, España, Francia, Holanda, Italia, Reino Unido y Suiza) ofreciendo una única plataforma electrónica pan-europea, fue abandonado.

El mismo fin tuvo un proyecto posterior anunciado en mayo de 2000, el del mercado iX (International Exchanges), que suponía la integración de las bolsas de Londres y la Deutsche Börse para la constitución de la nueva sociedad repartida al 50% entre ambas bolsas y que habría gestionado cinco mercados. La puesta en marcha de iX se preveía para diciembre de 2001; sin embargo, una OPA hostil lanzada por el grupo sueco OM sobre la bolsa de Londres, aunque

finalmente fue rechazada, y el cúmulo de dificultades políticas, regulatorias y de implantación provocaron que la Bolsa de Londres se retirara del proyecto abortando la iniciativa.

Debido al fracaso de iX y la Alianza Europea de Bolsas, proyectos en los cuales las bolsas de Madrid y Milán habían manifestado su interés, las dos principales bolsas del sur de Europa mantienen su soltería a pesar de la atención que desde hace meses les dispensa el gran Euronext.

4. Conclusiones

Los avances y retrocesos descritos con anterioridad y su cercanía en el tiempo nos permiten afirmar que el futuro de los mercados europeos todavía está por definir.

Las fuerzas que estimulan la integración de los mercados de valores son intensas y proceden de todos los ámbitos (inversores, emisores e intermediarios financieros) pero, al mismo tiempo, la constitución de un único gran mercado paneuropeo se plantea como un proceso complicado, que requiere de acuerdos en una gran cantidad de aspectos relativos a la negociación, compensación, liquidación, estructura de la propiedad, localización de sedes, etc.

Dadas estas dificultades, a corto y medio plazo gozan de más garantías de éxito las alianzas y fusiones de un número reducido de mercados; además, el estado actual de la tecnología permite que los mercados se integren de forma implícita por la vía del acceso remoto de los miembros de otros mercados. Paralelamente a estos desarrollos, previsiblemente asistiremos a un mayor protagonismo de los ATS, las ECN y los difusores de información financiera en Europa, todo lo cual aumenta la interrelación y competencia entre los mercados de valores.

En definitiva, se advierte un escenario lleno de anuncios de planes e iniciativas de integración y cooperación, tanto más cuanto más favorable sea el pulso económico en Europa. Ello constituirá un gran reto para todos los participantes en los mercados de valores y para los organismos reguladores europeos. El papel de España en todo este proceso dependerá de la trayectoria que sigan los grandes mercados europeos

Bibliografía

- Banco Central Europeo (2001): The Euro Bond Market, Frankfurt.
- Banco Central Europeo (2001): The Euro Equity Markets, Frankfurt.
- Banco Central Europeo (2001): The Euro Money Market, Frankfurt.
- Castilla, M. (2000): "La Desmutualización de las Sociedades Rectoras de las Bolsas Españolas", Perspectivas del Sistema Financiero, nº 70, pp. 107-123.
- Dirección General del Tesoro y Política Financiera (2001): Mercados Financieros y Deuda Pública, Memoria 2000, Madrid.
- García, M.N. (2000): "El Futuro de los Mercados Bursátiles Europeos", Perspectivas del Sistema Financiero, nº 70, pp. 107-123.
- García-Vaquero, V. (2001): "La Integración de los Mercados de Renta Variable Europeos: Desarrollos Recientes", Boletín Económico, Banco de España, pp. 1-10.
- García-Vaquero, V. (2002): "Los Mercados de Renta Fija Europeos: Grado de Integración y Evolución Reciente", Boletín Económico, Banco de España, pp. 35-45.

En definitiva, se advierte un escenario lleno de anuncios de planes e iniciativas de integración y cooperación, tanto más cuanto más favorable sea el pulso económico en Europa. Ello constituirá un gran reto para todos los participantes en los mercados de valores y para los organismos reguladores europeos. El papel de España en todo este proceso dependerá de la trayectoria que sigan los grandes mercados europeos.

CENA ANUAL DE COLEGIADOS 2002

"NUESTRO AGRADECIMIENTO A LAS EMPRESAS COLABORADORAS"

AUTOBUSES LAT

BALNEARIO DE ARCHENA

BODEGAS GARCÍA CARRIÓN

BULEVAR CETINA

CAJA AHORROS MEDITERRÁNEO

CAJAMURCIA

CALZADOS VIDAL

CONSERVAS HALCÓN FOODS

CONSERVAS COFRUSA

EMBUTIDOS CELDRÁN

ESENCIAS CEDESA

FAROLIVA

HERO ESPAÑA

HIJOS DE RAMÓN MADRID

HOTEL ARCO DE SAN JUAN

HOTEL MARINA DE ALMERÍA

INFONOVA

JUVER

ONO

PROMOCIONES ARTEMUR

REGIÓN DE MURCIA TURÍSTICA, S.A.

VIAJES EURONOVA



ILUSTRE COLEGIO DE
ECONOMISTAS
DE LA REGIÓN DE MURCIA

Nuestro Colegio

CENA ANUAL DE COLEGIADOS 2002

Con una gran asistencia de compañeros y amigos, el pasado 31 de mayo, el Colegio de Economistas celebró su CENA ANUAL DE COLEGIADOS 2002, en el Hotel Arco de San Juan. Esta celebración, que goza de una asistencia creciente y de gran aceptación, supone un acto de convivencia colegial que estrecha, aún más, las relaciones personales del colectivo, lo que hace a sus asistentes fieles comensales que cada año comparten "mesa y mantel" con amigos. Como ya es tradición desde 1997, se hizo entrega del ECÓNOMO DE BRONCE, (símbolo de la fidelidad a nuestro Colectivo) a aquellos colegiados que han cumplido QUINCE AÑOS en el Colegio. Los economistas que recogieron personalmente el Ecónomo fueron:

CRISTÓBAL SALMERÓN CANTÓN
RAMÓN GIJÓN MARTÍNEZ
ANTONIO FRANCO ALCARAZ
M. DOLORES GARCÍA GARCERÁN
JOSÉ MARÍA BUITRAGO MORENO
PASCUAL SALMERÓN MONTIEL
EMILIO SOLER SÁNCHEZ
CARMEN M^a. SERRANO MARTÍNEZ
LUCÍA MARTÍNEZ MARTÍNEZ
ALICIA COBACHO GOMEZ
ANGELA M^a. ALARCÓN SÁNCHEZ

Necesariamente hay que hacer especial mención al **TRADICIONAL SORTEO DE REGALOS**, que cada año se supera en cuanto a la participación de empresas y firmas de la Región, así como en la cantidad y calidad de los obsequios.





CENA ANUAL DE COLEGIADOS 2002



ILUSTRE COLEGIO DE ECONOMISTAS



ONOtel fono, televisi n e internet
en una palabraILUSTRE COLEGIO DE
ECONOMISTAS
DE LA REGIÓN DE MURCIA

Oficina ONO digital

Si contratas...

2 líneas RDSI
(cuatro canales RDSI ONO o Centralita)
+
1 Conexión internet
(TPAVE RED PRO 300k)

...ONO te regala

terminal telefónico
+
alta sin cargo
+
instalación sin cargo
+
condiciones especiales
en tarifas

Oficina ONO analógico

Si contratas...

2 líneas de voz
(Línea ONO o Centralita)
+
1 Conexión internet
(TPAVE RED PRO 300k)

...ONO te regala

terminal telefónico
+
alta sin cargo
+
instalación sin cargo
+
condiciones especiales
en tarifas

Si contratas...

ONO Combinado

...ONO te regala

terminal telefónico
+
alta sin cargo
+
instalación sin cargo
+
1ª Fila ONO sin cargo
+
servicio de identificación de llamadas
entrantes sin cargo
+
llamadas locales entre hogares ONO
sin cargo

Promoción válida hasta el 30 de Julio de 2002

Jornada sobre "SALIDAS PROFESIONALES"



jornada

salidas

profesionales



El Pasado mes de junio tuvo lugar en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Murcia una Jornada sobre "Salidas Profesionales para el Joven Economista", con un notable interés y asistencia. Como es habitual estuvo dirigida a los alumnos de la Facultad que terminan sus estudios este curso académico y se estructuró abordando todos los campos de actuación posibles del Economista. Para su desarrollo se contó con la participación de diversos compañeros que realizan su actividad profesional en diferentes ámbitos, la jornada se estructuró de forma que cada ponente exponía las características, ventajas, análisis, etc. en relación a las salidas profe-

sionales que según su experiencia y conocimiento su ámbito de actuación diario tiene para el "joven economista" y al finalizar la exposiciones se inició un enriquecedor turno de preguntas –moderado por el Decano del Colegio de Economistas- que fue ampliamente utilizado por los alumnos asistentes a la jornada. Los ponentes y ámbitos de actuación fueron: Víctor Guillamón –Decano del Colegio de Economistas de la Región de Murcia- que actuó de presidente y moderador de la jornada, Miguel Garaulet – Director Comercial de ONO- que abordó el análisis de la "Empresa Privada no Financiera" , Juan Antonio Solera– Interventor General de la Comunidad

Autónoma de la Región de Murcia- quién se centró en desglosar toda la oferta referente a "Oposiciones", Juan Pérez Melgar – Miembro de la Junta de Gobierno del Colegio de Economistas de la Región de Murcia, Economista-Auditor y Ejerciente Libre- que abordó el estudio de la "Profesión Libre", José Pérez – Director de Empresas de la Caja de Ahorros del Mediterráneo –, quién analizó las ofertas de la Banca y el Sector Financiero y por último Salvador Marín - Miembro de la Junta de Gobierno del Colegio de Economistas de la Región de Murcia, Profesor Titular de la Universidad de Murcia- que se ocupó del análisis específico de la vocación docente.

Nuestro Colegio

PROGRAMACIÓN 2002/2003

ESCUELA DE ECONOMÍA

La actividad formativa de la "Escuela de Economía del Colegio de Economistas de la Región de Murcia" se ha elaborado con base a dos criterios principales o básicos, por un lado, recogiendo la creciente demanda de nuestro colectivo por realizar "**Seminarios específicos e**

intensivos – corta duración" y por otro manteniendo el criterio de ediciones anteriores con otros "**Cursos de mayor duración"**, como fiscal, nuevas tecnologías, actuaciones forenses, etc., que se ofertarán por módulos independientes que permitan facilitar su realización.



CURSO / SEMINARIO	HORAS	FECHAS
• CONTABILIDAD E INFORMACIÓN FINANCIERA "CREATIVA". CASOS PRÁCTICOS	8	SEPTIEMBRE 02
• FINANZAS OPERATIVAS PARA DIRECTIVOS	8	SEPT. /OCTUBRE 02
• NUEVAS TENDENCIAS EN CONSULTORÍA PARA ECONOMISTAS	20	OCTUBRE/02
• GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y CAPITAL INTELECTUAL.	8	OCTUBRE/02
• JORNADAS SOBRE COMPETENCIA	8	OCTUBRE/02
• OPERACIONES DE REESTRUCTURACIÓN EMPRESARIAL: FUSIONES, ESCISIONES,...	16	NOVIEMBRE/02
• HABILIDADES DIRECTIVAS Y GESTIÓN DEL TIEMPO	4	NOVIEMBRE/02
• LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS	8	DICIEMBRE/02
• CIERRE ECONÓMICO, CONTABLE Y FISCAL	4	DICIEMBRE/02
• PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	8	ENERO/03
• CURSO DE BOLSA Y MERCADOS	8	ENERO/03
• ADAPTACIÓN A LAS NORMAS INTERNACIONALES DE CONTABILIDAD – LIBRO BLANCO	8	FEBRERO/03
• CONTABILIDAD PÚBLICA	8	FEBRERO/03
• CURSO DE INGLÉS COMERCIAL	20	FEBRERO- MARZO/03
• NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LAS GESTIONES TRIBUTARIAS	4	MARZO/03
• DIAGNÓSTICO ECONÓMICO FINANCIERO DE LA SITUACIÓN EMPRESARIAL	8	ABRIL/03
• EXPERIENCIAS PRÁCTICAS EN CONTABILIDAD DE GESTIÓN	4	ABRIL/03
• DIRECCIÓN COMERCIAL	8	MAYO/03
• BALANCE SCOREAD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)	4	MAYO/03

Nuestro Colegio

CURSO SUPERIOR DE FISCALIDAD (OBSERVATORIO FISCAL):

Módulo I. Impuesto sobre Sociedades. Reforma Fiscal del 2002.

10 sesiones de 4 horas, desde el 14 de octubre hasta el 13 de noviembre de 2002.

Módulo II. Aspectos Contables y Contabilización de los Tributos.

5 sesiones de 4 horas, desde el 14 de Noviembre hasta el 15 de Diciembre de 2002.

Módulo III. Renta y Patrimonio. El nuevo IRPF

10 sesiones de 4 horas, desde el 10 de enero hasta el 12 de febrero de 2003.

Módulo IV. Impuestos Indirectos.

10 sesiones de 4 horas, desde el 12 de marzo hasta el 9 de abril de 2003.

Módulo V. Procedimientos tributarios.

5 sesiones de 4 horas, mayo de 2003.

CURSOS TELECOMUNICACIONES Y NUEVAS TECNOLOGÍAS (FORINTEL – Fondo Social Europeo)

Módulos Formativos:

Módulo 1. Conceptos básicos sobre tecnologías de la información (TI)

Módulo 2. Uso de ordenador y gestión de ficheros

Módulo 3. Tratamiento de textos

Módulo 4. Hoja de cálculo

Módulo 5. Bases de datos

Módulo 6. Presentaciones

Módulo 7. Redes e Internet

CURSO FORMACIÓN ECONOMISTAS FORENSES

Horas de Formación convalidadas por el REFOR - Registro de Economistas Forenses. Pendiente de concretar fechas

I. Módulos Jurídicos

II. Módulos Económicos

En materia de Auditoría y en colaboración con la Sección REA-Murcia se convocarán Seminarios puntuales a lo largo del Curso Académico.

Para cualquier duda, aclaración, colaboración, etc. se ha establecido un día específico de "consultas y /o aclaraciones" que será atendido por la Dirección y Subdirección de la Escuela -Salvador Marín y Mercedes Bernabé- todos los lunes de 9.30 a 10.30 en la Sede del Colegio. Igualmente te recuerdo que a través de e. mail también puedes plantearnos cualquier cuestión relativa a la Escuela de Economía".



Información Actual

Entrevista a D. Ivet Ramón Muñoz Moreno

Director General de Economía y Estadística de la Región de Murcia



1.- Desde que asumió las responsabilidades de gestión y dirección como Director General de Economía y Estadística ¿Cuál sería el rasgo que mejor define esta etapa?

Han sido muchos los proyectos realizados desde que asumí esta responsabilidad pública, pero quizás el más relevante ha sido la elaboración, aprobación e implementación del Plan Estratégico de Desarrollo Regional (2000-2006) que es la piedra angular sobre la que descansa el modelo de desarrollo futuro de nuestra Región, de hecho se contienen en él todos los grandes proyectos que actualmente está impulsando el Gobierno Regional. La auténtica novedad del Plan Estratégico es el diseño de un Indicador Sintético, compuesto por una batería de más de 700 indicadores simples, para medir el verdadero impacto y cumplimiento de los objetivos marcados, al margen del seguimiento financiero-presupuestario.

Por otro lado, se ha impulsado en esta última etapa el Centro Regional de Estadística como órgano central, elaborador y coordinador de toda la información estadística en el ámbito de nuestra Comunidad Autónoma. Ello ha supuesto superar dos retos, el primero dotar de los medios técnicos e

informáticos más avanzados, con la utilización de bases de datos multidimensionales que sitúan al Centro entre los más modernos y ágiles de España y el segundo, la aprobación de la nueva Ley de Estadística que supone el espaldarazo definitivo al Centro que pasará a ser el Instituto Regional de Estadística potenciándose sus competencias y funciones.

2.- Por abordar un tema de actualidad, ¿qué opinión tiene sobre la polémica de los últimos informes que sitúan a nuestra Región en las últimas posiciones en el ámbito nacional en relación al indicador de la Renta Familiar Disponible?

Supongo que se referirá usted al último informe emitido por la Fundación de Cajas de Ahorros (FUNCAS). Siendo así, es necesario valorar el informe en su conjunto y llegar a conclusiones precisas, objetivas y no interesadas.

De este modo, del análisis de dicho informe, se desprende que la Región de Murcia crece a una tasa media anual del 4,1% en el periodo 95-01, tasa que supera ampliamente el crecimiento medio nacional en el mismo periodo (3,7%); que en el año 2001 el crecimiento regional fue del 3,1%, la misma tasa que en el entorno nacional; que es la tercera Comunidad con mayor crecimiento de la población (3,6% regional frente al 1,5% nacional); la productividad regional ha crecido por encima de la nacional y se sitúa como la quinta Comunidad Autónoma con mejor evolución de este indicador; que la Renta Familiar Bruta Disponible también creció en la

Información Actual

Región por encima de su homóloga nacional (7,7% regional frente al 7,4% nacional) y que para el período 95-01 la Renta Regional Bruta ha ganado terreno al pasar de representar el 2,23% de la nacional a hacerlo en un 2,27%.

Sólo al hablar de variables en términos per cápita se aprecia una pérdida de posiciones, hecho provocado, como el propio D. Julio Alcaide ha reconocido, por un intenso crecimiento de la población que no se ha dado en ningún otro territorio nacional. Este aumento de la población tiene dos componentes:

- La inmigración afecta enormemente al aumento de la población. La parte de esa inmigración que se incorpora al mercado de trabajo origina un aumento de la producción regional. Sin embargo, es el sector agrario, el de menor productividad en términos absolutos (monetarios), el que más inmigrantes atrae.

- La Región de Murcia tiene una mayor proporción de jóvenes (índice de dependencia juvenil) que la media nacional. Esto origina que también tenga proporcionalmente más personas no productivas.

- Como conclusión de lo anterior, el mayor crecimiento de la población regional y la mayor juventud de la población murciana deteriora las magnitudes per cápita. Sin embargo esto es significativamente positivo de cara al futuro.

En cualquier caso, desde Funcas se reconocen ciertas deficiencias, por la utilización de determinados "viejos" indicadores a la hora de calcular variables en paridad de poder de compra, que pueden haber sesgado determinadas magnitudes. Por todo lo anterior, nos reiteramos en la necesidad de tomar como fuente las estadísticas oficiales que son las plenamente aceptadas y tienen un proceso de elaboración más robusto, como las ofrecidas por el INE, EUROSTAT, o el Banco de España.

3.- ¿Y en cuanto a la capacidad de ahorro de los murcianos, que según otros informes recientes también sitúan a la Región en niveles bajos, que tienen que decir desde su Consejería?

Los últimos años se han caracterizado económicamente en nuestra Región por un ciclo expansivo de crecimiento económico con tasas superiores a la media, por un entorno de bajadas de tipos de interés y por el aumento de la renta disponible. Este panorama ha supuesto un gran impulso de la demanda interna especialmente del consumo, debido a las buenas condiciones de financiación. De este modo, nuestra Región ha sido donde mayores crecimientos se han registrado en el crédito hipotecario y obviamente el endeudamiento de las familias reduce su capacidad de ahorro (monetario, no en inversión por ejemplo en vivienda). Ahora la ralentización del ciclo suele traer consigo una recomposición en las decisiones de financiación y ahorro de las familias. Este comportamiento se ha visto confirmado por los resultados arrojados por el Índice de Confianza del Consumidor publicado por la Dirección General de Economía y Estadística.

4.- Según su opinión ¿Cuáles serían las "Claves de la economía Murciana"?

La economía murciana ha conocido en los últimos años tal dinamismo que la ha situado en los primeros puestos entre las Comunidades Españolas tanto en creación de empleo como en crecimiento del PIB. Además, durante este periodo se ha ido produciendo un cambio estructural en el sistema productivo regional que nos ha hecho pasar de un modelo clásico en nuestro territorio de crecimiento "frágil", donde lo ganado en épocas de bonanza se perdía con creces y grandes sacrificios sociales ante cambios de ciclo, a un modelo de crecimiento "robusto" que permite crecer en época de bonanza por encima de la media, generar empleo y, lo que es más importante, en épocas de mayor incertidumbre o desaceleración no sólo no caer sino seguir creciendo por encima de la media nacional lo que nos permite seguir profundizando en el proceso de convergencia real.

Todo ello se ha basado en una economía más flexible, que permitiera desarrollar las potencialidades que



Información Actual



están presentes en nuestra Región y que, al mismo tiempo, atrajera las inversiones exteriores. Se ha producido una modernización del tejido productivo, se ha avanzado en la implantación de la sociedad de la información y la economía del conocimiento y se está trabajando en la implantación de una dotación de infraestructuras destinada a corregir el tradicional déficit que los murcianos hemos sufrido en este campo. Lo anteriormente expuesto se materializa en el proceso de adaptación de nuestra economía a un patrón estructural semejante al de las economías más avanzadas que consiste en que; el sector servicios se convierte en el predominante dentro del PIB regional, los motores del crecimiento corresponden a la Construcción y la Industria y la Agricultura pierden peso en el total pero se muestra como uno de los sectores tecnológicamente más modernos de Europa y altamente competitivo de cara al exterior.

Tal panorama genera a su vez un clima de confianza en el futuro de nuestra Región que atrae inversiones del exterior y fomenta el espíritu emprendedor en el interior.

5.- Por otro lado ¿tienen algún dato o informe reciente sobre la evolución del "tejido empresarial" en la Región de Murcia?

Desde 1996 se han creado en nuestra Región 11.055 nuevas empresas, lo que supone un crecimiento muy por encima de la media nacional. Pero destaca aún más la mejora en la gestión financiera de las empresas y aumento en la capacidad de autofinanciación de más de un 100%, lo que implica una mayor "independencia" financiera respecto a terceros, además de un aval para hacer frente a situaciones de dificultad que se pudieran presentar.

Del mismo modo es destacable, la vocación exportadora de nuestras empresas hasta tal punto que en los últimos 5 años se han duplicado las exportaciones alcanzando la cifra record de 3.400 millones de euros en el año 2001 y duplicando el crecimiento de la media nacional.

Por otro lado, aunque nuestro tejido productivo está basado en las pymes, hay que resaltar la llegada de importantes multinacionales extranjeras a nuestra Región, especialmente en el entorno de Cartagena (Complejo de Escombreras y General Electric).

6.- Siguiendo con nuestra Región ¿Hacia dónde mira la economía murciana y cuáles serían los principales objetivos a alcanzar?

Para saber hacia donde caminamos es necesario saber donde se quiere llegar y establecer metas concretas esto, que parece tan obvio, era una laguna importante dentro del campo económico en nuestra Región. Conscientes de esta necesidad, la Administración Regional lideró un proceso de debate donde, con la participación de todos los agentes sociales que conforman la realidad socioeconómica regional y gracias al consenso entre todos ellos, se obtuvo el Plan Estratégico de Desarrollo Regional 2000-2006, donde están contenidas las principales orientaciones estratégicas y los puntos críticos del desarrollo económico y social de nuestra Región.

Todo ello se enmarca dentro de uno de los grandes proyectos económicos de este Gobierno cuyo objetivo es alcanzar en el 2006 el 75% de la Renta media europea y, consecuentemente, abandonar el grupo de regiones Objetivo 1 de la UEM. Actualmente, todos los indicadores de Renta, tanto nacionales como europeos, así como las tasas de crecimiento, se sitúan por encima de la media española y de la zona euro y, previsiblemente, continuarán mostrando el mismo comportamiento.

Evidentemente, dentro de este proceso son claves determinadas actuaciones que se hay que afrontar con decisión como; la apuesta por la llegada del AVE, la construcción de un Aeropuerto Regional y la necesidad del PHN como piedra angular dentro del diseño futuro en la economía de esta Comunidad Autónoma.





Comercio
Exterior

Innovación
y Calidad

Asesoramiento
Técnico
Internacional

Información
y Promoción
Sectorial

Cooperación
Empresarial

Suelo Industrial
y Logística

Financiación
a Empresas

Fomentamos la Región

El Instituto de Fomento de la Región de Murcia, a través de sus diferentes áreas, desarrolla programas en todos los ámbitos de la empresa; desde suelo industrial al comercio exterior, pasando por la cooperación empresarial, la logística, la promoción, la innovación y calidad, la información, la financiación...

Estos programas y actuaciones de desarrollo regional, puestos en práctica por el **INFO**, son cofinanciados por el FEDER.

Es una labor realizada con la decidida vocación de impulsar y fomentar el desarrollo de la Región de Murcia, y siempre con el horizonte puesto en un servicio público de calidad.



www.ifrm-murcia.es



Información Actual

gestión

7.- Para salirnos un poco de la región, ya que esta es una revista de ámbito nacional, nos podría indicar cual es su visión sobre la evolución de la economía nacional e internacional, ya que parece ser que en los últimos días se esta apuntando a una ligera recesión o si se quiere "estancamiento"

Tras un año como el 2001 que vino marcado por una ralentización económica globalizada - especialmente tras los atentados del 11 de septiembre- cuyo centro de gravedad era la situación de la economía norteamericana, el año 2002 se inició bajo cierto grado de incertidumbre. Los primeros indicadores mostraron que el ciclo bajista parecía tocar a su fin, iniciándose la recuperación en Estados Unidos y

antes de lo que los analistas habían pronosticado. En este momento lo cierto es que se mezcla un clima generalizado de recuperación económica para el segundo semestre, sobre todo tras conocer los primeros datos de crecimiento de PIB en EE.UU. y con tasas para España por encima de la media europea, se muestra con una situación bajista de los mercados bursátiles y cierto estancamiento en los mercados laborales que de alguna forma pueden deteriorar la posición de las familias. Sin embargo, tanto las encuestas en el ámbito europeo como nacional o regional, muestran una clara mejoría tanto en los niveles de confianza de los consumidores como de los empresarios lo que se debe traducir en inversión y consumo y, por tanto, en crecimiento económico.

INTERNET Y LOS ECONOMISTAS: DIRECCIONES

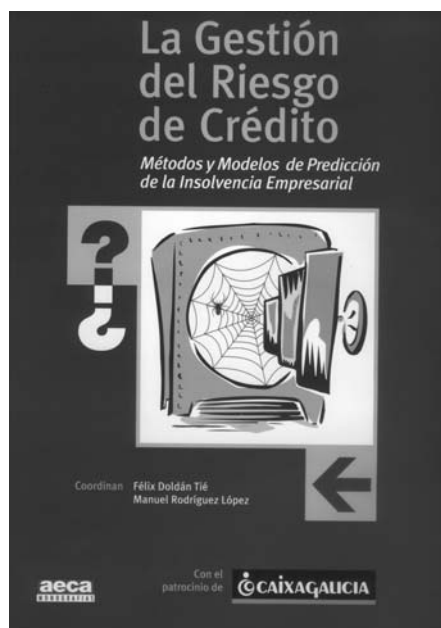
Las seleccionadas en este número son las siguientes:

- <http://www.cedenet.org>
Confederación Especial de Directivos y Ejecutivos
- <http://www.observatorio-iberoamericano>
Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestión
- <http://www.abcpymes.com>
Información de Pymes
- <http://www.cbolsa.com>
Confidencias de Economía y Bolsa
- <http://www.bham.ac.uk/ea>
European Accounting Association



Información Actual

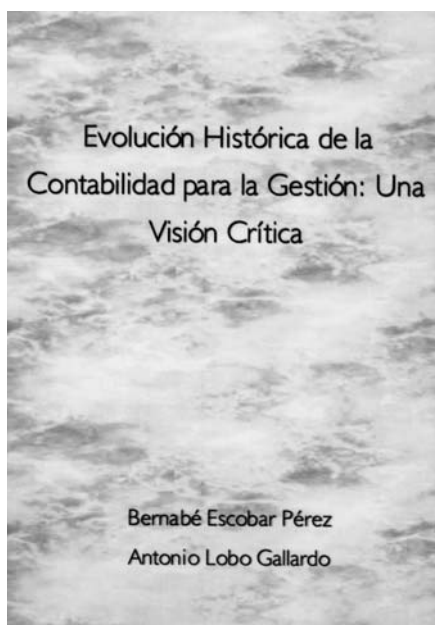
Reseña Literaria



La Gestión del Riesgo de Crédito. Métodos y Modelos de Predicción de la Insolvencia Empresarial
 Coordinan: Félix Doldán Tié, Manuel Rodríguez López.
 Monografías AECA, 2002

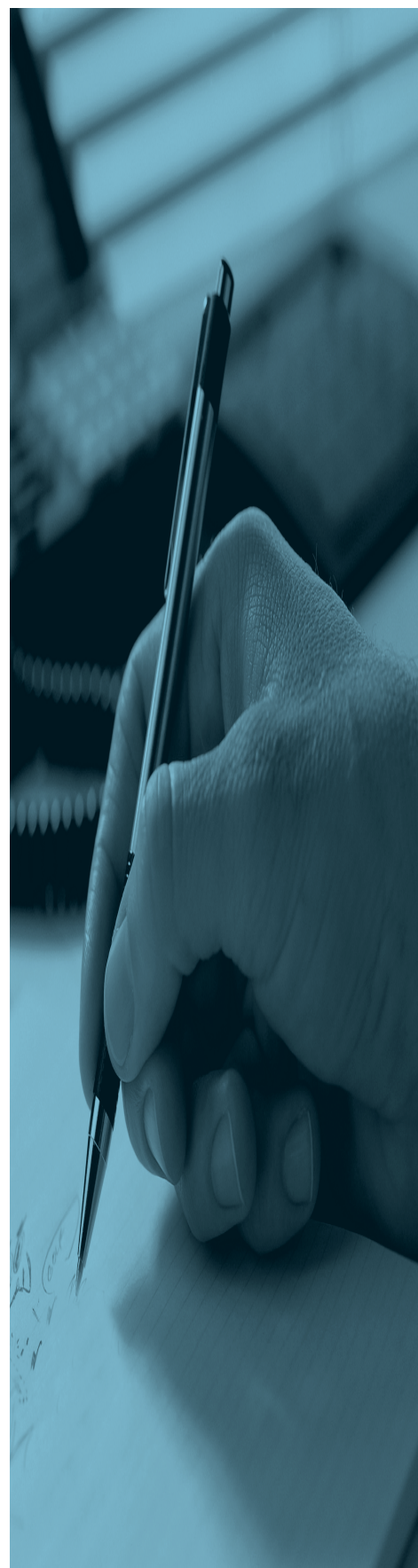
El elevado número de estudios que se han desarrollado en los últimos años en materia de Predicción de insolvencia refrendan la evolución y madurez del tema en el contexto tanto académico como profesional de nuestro país. En la actualidad ya no se trata simplemente de analizar la capacidad predictiva de una amplia colección de modelos tomando como base datos cuantitativos procedentes de la información contable. Si en anteriores etapas se acentuó la importancia de desarrollar los controles necesarios para asegurar la estabilidad de las organizaciones, a pesar de coincidir con etapas de expansión del ciclo económico, la actual ha de basarse en el reconocimiento de los efectos económicos negativos, emanados de los impactantes sucesos de septiembre del 2001, absolutamente confirmatorios de la necesidad de una permanente evaluación de riesgos o control de la exposición a los mismos. Todos estos aspectos se tratan en los distin-

tos trabajos que integran esta obra. Sin duda, este esfuerzo contribuirá a difundir métodos y técnicas capaces de mejorar un colectivo empresarial cuyas características pueden ser optimizadas para alcanzar los niveles medios europeos.



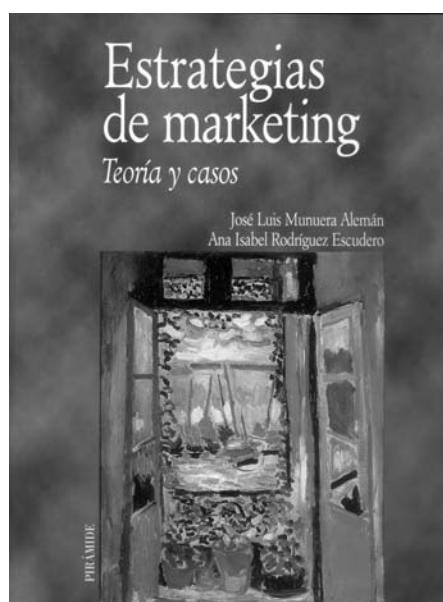
Evolución Histórica de la Contabilidad para la Gestión: Una Visión Crítica
 Bernabé Escobar Pérez / Antonio Lobo Gallardo
 Ed. Fundación para la investigación en Contabilidad y Auditoría (FUINCOA), Sevilla 2002

En la actualidad es cada vez mayor la atención prestada por académicos y profesionales a los estudios de la Contabilidad para la Gestión. Esta evolución ha sido, en buena medida, consecuencia lógica de los importantes cambios que han afectado tanto al entorno empresarial como a las propias organizaciones. Así, al abordar el estudio de la Contabilidad para la Gestión nos encontraremos con una disciplina relativamente joven, en la que llaman la atención dos características: la amplitud de su dominio y la indefinición de sus límites como consecuencia de un proceso de continua evolución, particularmente acelerado





en las últimas décadas. En este sentido en esta rigurosa y actual obra de los profesores Escobar y Lobo -primera de la recién creada FUINCOA, Sevilla- se estudia la evolución de la investigación en Contabilidad para la Gestión, siendo por tanto de interés para todos aquellos que se quieran adentrar en el apasionante e inacabable mundo de la "gestión". Por otra parte y "aún no siendo estrictamente reseña en sí, aunque sí reseñable" desde "Gestión-Revista de Economía" les deseamos los mayores éxitos a la Fundación para la Investigación en Contabilidad y Auditoría de Sevilla.



Estrategias de Marketing. Teoría y Casos

Jose Luis Munuera Alemán
Ana Isabel Rodríguez Escudero
Ed. Pirámide 2002

Esta obra viene a cubrir el importante vacío de manuales teórico-prácticos centrados en el análisis de las estrategias de marketing. En sus trece capítulos teóricos y doce casos prácticos se analizan los principales conceptos relativos al análisis de mercado y a las estrategias de marketing, y se exponen las actuaciones de marketing seguidas por varias empresas que operan en la actualidad en el mercado español. En primer lugar se aborda la definición del mercado de referencia, el análisis del atractivo del mercado,

el proceso de segmentación, el estudio de grado de rivalidad existente y de los competidores, así como algunos de los principales instrumentos de diagnóstico estratégico. En la segunda parte se desarrolla el panorama de las principales decisiones estratégicas de crecimiento -poniendo especial énfasis en el desarrollo del mercado mediante la expansión internacional y en el desarrollo de nuevos productos-, y, por otro, las estrategias de desinversión o decrecimiento. Además, atendiendo a la clasificación de las estrategias basadas en la ventaja competitiva buscada, se destaca la marca como un atributo fundamental de diferenciación. por último, se procede a la concreción de los análisis realizados y de las estrategias elegidas en un plan de marketing, y a la ejecución, organización y control de ese plan. Es esta pues una obra rigurosa, útil y actual, como no podía ser de otra forma conociendo la trayectoria profesional de los autores de la misma.



Comercio Exterior

Finversión

Renting y Factoring

Convenios de Financiación y Ayudas

Centro Financiero Gran Vía

Intelvía

Seguros de Empresa

e-Business





ILUSTRE COLEGIO DE ECØNØMISTAS

DE LA REGIÓN DE MURCIA

ILUSTRE COLEGIO DE ECØNØMISTAS

C/. Luis Braille, 1. Entlo. 30005 Murcia

Nuevos números:

Teléfono 968 900 400 - Fax 968 900 401

