







NÚMERO 65 | JULIO 2018

# Economía Aragonesa

iberCaja 

## **EDITA**

© Ibercaja Banco, S.A.

## **EQUIPO TÉCNICO**

Santiago Martínez Morando  
Informes técnicos y coyuntura económica

Javier Juan Montijano Rodeles  
Coordinación

## **CONSEJO ASESOR**

### **Presidente**

Antonio Martínez Martínez,  
director financiero de Ibercaja.

### **Vocales**

José M<sup>º</sup> García López,  
director general de la Confederación  
de Empresarios de Aragón (CEO Aragón).

José Miguel Sánchez Muñoz,  
secretario general del Consejo Aragonés  
de Cámaras de Comercio e Industria de Aragón

David Romeral Molina,  
director gerente del Cluster de Automoción  
de Aragón (CAAR)

Francisco Bordejé Royo, director gerente  
del Cluster Asociación Logística de Aragón (ALIA)

Manuel Pérez Alconchel,  
director gerente del Cluster TECNARA

Carlos Lapuerta Castillejo,  
director gerente del Cluster ARAHEALTH

M<sup>º</sup> Eugenia Hernández de Pablo,  
directora gerente del Cluster Aragonés  
de Alimentación

M<sup>º</sup> Ángeles López Artal,  
gerente del Colegio Oficial  
de Economistas de Aragón

Natividad Blasco de Las Heras,  
catedrática de Contabilidad y Finanzas  
de la Universidad de Zaragoza

Noelia Sanz Valtueña,  
gerente del Aragonian Aerospace Cluster, AERA.

Marisa Fernández Soler, gerente del Cluster  
para el Uso Eficiente del Agua, ZINNAE.

Francisco Valenzuela Jiménez, gerente del Cluster  
de la Energía de Aragón.

### **Secretario**

Enrique Barbero Lahoz,  
director de Comunicación  
y Relaciones Institucionales.

## **DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN Y RELACIONES INSTITUCIONALES**

Plaza de Basilio Paraíso, 2. 50008 Zaragoza  
Teléfono 976 76 75 65 | Fax 976 22 28 45

## **Internet**

<http://www.ibercaja.com/>

[http://www.ibercaja.com/servicio-de-estudios/  
revista-de-economia-aragonesa](http://www.ibercaja.com/servicio-de-estudios/revista-de-economia-aragonesa)

[rrii@ibercaja.es](mailto:rrii@ibercaja.es)

## **DISEÑO, MAQUETACIÓN E IMPRESIÓN**

Tipolínea, S.A.

## **TIPOGRAFÍA**

Este boletín ha sido confeccionado  
en Garamond y Futura

## **PAPEL**

CUBIERTA: Cartulina Invercote mate de 260 g

INTERIOR: Papel Creator Silk de 115 g

**ISSN:** 1576-7736

**DEPÓSITO LEGAL:** Z-3.113-97

## **FOTO DE CUBIERTA:**

Patio de la Infanta,

Sede Central de Ibercaja, Zaragoza

Las opiniones expresadas por los colaboradores de la revista no tienen por qué coincidir necesariamente con los criterios de los editores. Los únicos responsables son sus propios autores, que no siempre reflejan los criterios de las instituciones a las que pertenecen.

# Sumario

> Editorial	7
-------------	---

## COYUNTURA ECONÓMICA 11

> Entorno económico actual	13
> Internacional	21
> Nacional	29
> Economía aragonesa	41
–Coyuntura regional	43

## ESTUDIOS MONOGRÁFICOS 71

> El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional ÁNGEL ALLOZA Y CLARA FONTÁN	73
> Legislar simplificando y creando valor DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ESTUDIOS CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE ARAGÓN (CEOE ARAGÓN)	89
> Recuperación de la industria aragonesa en el período 2014-2017: bache temporal y problemas estructurales MARCOS SANZO	103

## PUNTO DE MIRA DE LA ECONOMÍA ARAGONESA 119

> PEPE QUÍLEZ Director de RTVE Aragón	
--	--

## VISIÓN DIRECTIVA 129

> ANTONIO LACOMA Director Territorial de Aragón. Ibercaja	
--	--

## SEPARADOR

IMPACTO SOCIAL DE IBERCAJA BANCO  
Queremos aportar todo lo posible al entorno y a la sociedad.



# Editorial

El primer semestre de 2018 ha estado caracterizado por un incremento de la incertidumbre política, lo que amenaza la bonanza del ciclo mundial y eleva la volatilidad de los mercados financieros tras unos meses muy estables en términos históricos, residiendo el mayor riesgo en el incremento del proteccionismo.

El crecimiento en Estados Unidos ha sido sólido, gracias en parte a la reforma fiscal de la administración Trump, y ha presentado los indicadores ligados a la situación de los consumidores con crecimientos notables pese a la madurez del ciclo, que ya dura ocho años y que ha situado la tasa de desempleo en un 3,8%.

En Europa se ha producido cierto deterioro de los indicadores, sobre todo los de confianza, que ha llevado a que la expansión del PIB se haya moderado tres décimas, tanto en la tasa trimestral como en la interanual, situándolas en el 0,4% y el 2,5% respectivamente.

China, por su parte, se enfrenta al aumento de incertidumbre que implica la guerra comercial, presentando cierta desaceleración en las ventas minoristas. No obstante, esta incertidumbre y el consiguiente aumento de la aversión al riesgo afectaron, en particular por su elevada deuda externa, a Turquía y Argentina.

La cotización del petróleo se ha visto condicionada tanto por la renovación de las sanciones a Irán por parte de Estados Unidos, como por la cumbre de la OPEP, celebrada en junio, que finalmente se saldó con un acuerdo

para incrementar la producción en un millón de barriles diarios.

El precio del barril de Brent se situaba al final del primer semestre en 75 dólares, por debajo de los máximos de mayo cercanos a los 80 dólares, pero un 60% por encima de los precios de un año atrás, lo que supone que continúe la presión al alza en los precios al consumo.

Respecto a las bolsas, aunque la situación económica sigue siendo positiva, no terminan de encontrar una dirección debido al entorno de incertidumbre y al aumento del proteccionismo actual.

Teniendo en cuenta que los riesgos a medio y largo plazo se han incrementado por los efectos que el aumento del proteccionismo puede tener sobre el crecimiento y la inflación, parece recomendable vigilar los datos de endeudamiento público y privado y las consecuencias de las políticas populistas, que en Europa están desviando la atención de las necesarias reformas económicas e institucionales.

En el caso de España, durante el primer trimestre de 2018, el PIB ha mantenido un comportamiento positivo, con un aumento de un 3% interanual (una décima más de lo estimado inicialmente), lo que sobresale en un contexto de desaceleración en Europa. Además, las primeras estimaciones del Banco de España apuntan a que la expansión de este índice mantuvo un ritmo similar en el segundo trimestre del año.

Desde la perspectiva de la demanda, se observa que el consumo privado

se aceleró hasta el 2,8% interanual (máximo en dos años), y que la inversión en construcción residencial mantuvo un elevado crecimiento, alcanzando un 8,7%.

A pesar de los datos positivos del PIB, durante el primer trimestre también se ha observado un retroceso de la inversión en bienes de equipo, lo que ha provocado una contención del crecimiento interanual desde el 7,9% del último cuarto de 2017 al 2,3% en este año. Del mismo modo, la inversión de las empresas se ha estancado en torno al 27% de su valor añadido, alejándose de los picos superiores al 30% de otros ciclos.

En relación al comercio exterior, los datos han sido algo volátiles y menos dinámicos en los últimos meses frente a 2017, siendo las materias primas el sector de mayor exportación (9,2% interanual) y el que mayores importaciones ha realizado (11%).

Desde la perspectiva de la oferta, la actividad en servicios y en la industria ha perdido vigor tras los buenos registros del año pasado y la influencia menos favorable del sector exterior.

En cuanto al empleo, el número de afiliados a la seguridad social se incrementaba en 574.000 personas en junio, frente al mismo mes del año anterior, lo que supone un aumento del 3,1%. El dato todavía presenta un amplio margen de mejora, al igual que los salarios que, tras el estancamiento de los últimos años, deberían obtener mayores incrementos que, a su vez, contribuyan al aumento del consumo.

Después de un ejercicio 2017 muy positivo para la economía aragonesa, que lideró el crecimiento del PIB entre las comunidades autónomas españolas, el inicio de 2018 ha presentado cierta continuidad en esta coyuntura, aunque con algunos cambios en la contribución de los distintos

componentes del PIB, que ha crecido un 3,4% interanual.

Aunque se aprecia un menor dinamismo en la producción industrial, las exportaciones y la inversión en bienes de equipo, en sentido contrario, el consumo privado y la producción de servicios han aumentado su actividad superando la media española. Asimismo, la construcción ha seguido presentando crecimientos muy elevados, lo que contribuye notablemente a un buen desempeño global de la economía aragonesa.

En cuanto al mercado laboral, es conveniente observar si el menor dinamismo de la ocupación se debe a un simple receso temporal o si se trata del primer síntoma de agotamiento tras la fuerte recuperación de los últimos años.

Del mismo modo que en España, el IPC se aceleró a lo largo del primer semestre de 2018 y la influencia del encarecimiento del petróleo se ha apreciado en mayor medida en los precios de consumo.

Las ganancias de competitividad obtenidas en Aragón durante los últimos años, así como la consolidación de la mejora del ciclo, que se aprecia en prácticamente todos los segmentos productivos, permiten generar una visión optimista del crecimiento de la economía aragonesa, a medio plazo.

Respecto al resto de contenidos de la publicación, los artículos monográficos tratan, en este número, sobre la trascendencia del propósito en una organización para vertebrar la responsabilidad social empresarial, del marco normativo al que se enfrentan las empresas en el desarrollo de su actividad, y de la evolución industrial en Aragón después de la crisis.

Con el título «El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional», sus autores Ángel

Alloza, director y secretario general de Corporate Excellence, y Clara Fontán, Intelligence & Knowledge Senior Manager en Corporate Excellence y profesora adjunta de la Universidad Loyola Andalucía, exponen un nuevo contexto empresarial donde el éxito de las organizaciones se determina por su visión de creación de valor compartido y de largo plazo en los entornos que operan.

Además, en el artículo analizan el rol estratégico, transformador y movilizador del propósito, su impacto en la buena reputación y el negocio y también, a través de datos empíricos, presentan las razones por las que resulta relevante construir en la actualidad empresas sostenibles con fuerte sentido de propósito.

El equipo del departamento de Economía y Estudios de CEOE-Aragón, es el autor del segundo monográfico titulado «Legislar simplificando y creando valor», donde abordan el marco normativo al que se enfrentan las empresas en el desarrollo de su actividad.

En el artículo, cuantifican y analizan el volumen normativo en España y en las comunidades autónomas, así como sus efectos sobre las empresas debido a la complejidad regulatoria y la proliferación de cargas administrativas y trabas burocráticas que supone.

El último monográfico firmado por Marcos Sanso, catedrático de Análisis Económico de la Universidad de Zaragoza, atribuye el menor crecimiento de la industria aragonesa, durante los últimos años, al comportamiento inapropiado de los precios en un período de deflación.

Bajo el título «Recuperación de la industria aragonesa en el período 2014-2017: bache temporal y problemas estructurales» efectúa, además, un balance de las ramas industriales que perdieron empleo, así como de

aquellas que consiguieron recuperarlo. Concluye con una serie de recomendaciones para ayudar a resolver problemas estructurales de algunas de ellas.

El punto de vista directivo lo aporta, en esta ocasión, Antonio Lacoma, director territorial de Ibercaja en Aragón. En la entrevista, traslada su visión sobre la situación actual de la economía en Aragón, de sus fortalezas y ventajas competitivas y de los proyectos empresariales más destacados que se están llevando a cabo en la comunidad.

Además, analiza los cambios que se están produciendo en la forma de consumir de los clientes y las acciones que Ibercaja está llevando a cabo para responder a las nuevas necesidades de estos.

El director de RTVE de Aragón, Pepe Quílez, analiza desde un enfoque periodístico la situación actual que vive la comunidad autónoma aragonesa que, a pesar de los datos positivos, cuenta con un porcentaje de aragoneses que corren el riesgo de caer en la pobreza, según la encuesta de condiciones de vida del 2017 dada a conocer hace unas semanas por el Instituto Nacional de Estadística (INE).

También, a lo largo de su artículo, expresa la preocupación por la nueva política en materia energética del nuevo Gobierno y recuerda la emoción y el orgullo de la inauguración del proyecto colectivo más importante de la capital aragonesa del último siglo, la Expo 2008, a pesar de que las expectativas previstas para estos diez años no se hayan cumplido.

Por último, en este número el separador está dedicado al impacto social que Ibercaja ejerció en su entorno mediante el desarrollo de su actividad en el pasado ejercicio 2017.





# Coyuntura económica

Entorno económico actual  
Internacional  
Nacional  
Economía aragonesa  
Indicadores económicos





Entorno económico actual



# Comentario

## Aumentan las tensiones políticas y la volatilidad

El primer semestre de 2018 se ha caracterizado por un incremento de la incertidumbre política que amenaza la bonanza del ciclo mundial y que ha elevado la volatilidad de los mercados financieros después de unos meses muy estables en términos históricos. El mayor riesgo proviene de la escalada de las tensiones comerciales. A los incrementos de los aranceles por parte de EE.UU. a China y la Zona Euro, entre otros países, siguieron las réplicas de estos y nuevas amenazas por parte de EE.UU. (de subir el gravamen de

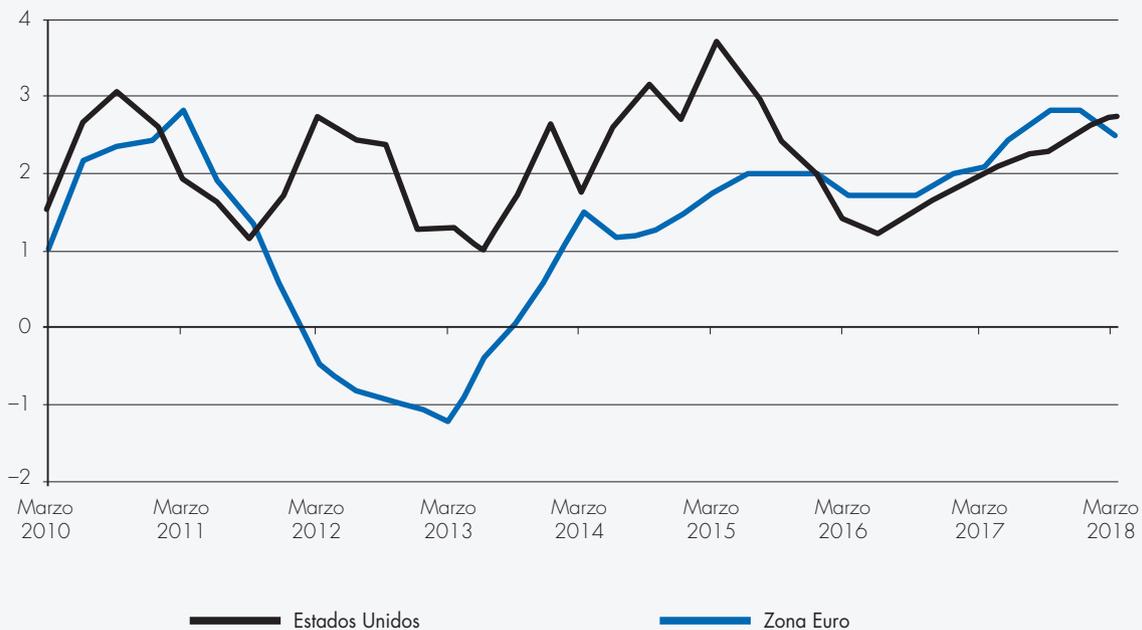
hasta 200.000 Mn\$ en productos importados de China e incluso de restringir la inversión en compañías tecnológicas estadounidenses para evitar robos de la propiedad intelectual). El incremento del proteccionismo es una mala noticia para el comercio y el crecimiento mundiales.

Tampoco hay que olvidar el nuevo ciclo de riesgo político en Europa, sobre todo generado por el nuevo Gobierno italiano, formado por una coalición, inesperada tras las elecciones, entre la Liga Norte y el Movimiento 5 estrellas, de carácter euroescéptico y cuyo programa conjunto

**El incremento del proteccionismo irrumpe en un ciclo que sigue presentando buenos datos económicos**

**El riesgo político, por la guerra comercial y el populismo en Europa, amenaza la estabilidad y el crecimiento**

## Crecimiento interanual del PIB



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

**Los países emergentes se están viendo perjudicados por el aumento de la incertidumbre**

**Los datos en la Zona Euro no son tan positivos como en la segunda mitad de 2017**

**La cotización del petróleo presiona al alza los precios mundiales**

**El crecimiento es sólido en EE.UU. y se beneficia a corto plazo de la reforma fiscal**

**Los IPC crecen a tasas más normales en términos históricos**

amenaza con deteriorar las cuentas de un país cuya deuda pública supera el 130% de su PIB. Este acuerdo supuso un fuerte incremento de la prima de riesgo italiana y afectó a la renta fija, del mismo modo que las noticias referentes a la guerra comercial repercutieron en mayor medida en las cotizaciones bursátiles.

En Europa, además, se ha producido cierto deterioro de los datos, sobre todo de confianza, después de que en 2017 el crecimiento se situara muy por encima de las expectativas y de las tasas consideradas acordes con el potencial a largo plazo. La expansión económica se ha moderado tras una sucesión de sorpresas negativas que han deteriorado la percepción de los inversores, quizá de forma excesiva, ya que los indicadores de confianza que ahora decepcionan habían alcanzado niveles de optimismo muy superiores a los que se vieron posteriormente reflejados en los registros de actividad. Además, en los primeros meses de 2018 el crecimiento pudo verse afectado por unas condiciones meteorológicas más negativas de lo habitual y por las huelgas que se produjeron en países como Alemania y Francia. Los datos más recientes apuntan hacia una estabilización en crecimientos superiores al 2% interanual.

En sentido contrario, la economía de EE.UU. ha sorprendido al alza a lo largo del año, probablemente con una contribución notable de la reforma fiscal de la administración Trump (a costa de un deterioro de las cuentas públicas peligroso a medio plazo). Tanto los indicadores más cíclicos como los ligados a la situación de los consumidores han presentado crecimientos notables e incluso crecientes, y eso a pesar de la madurez de un ciclo que ya dura 8 años y que ha llevado la tasa de desempleo al 3,8%, un nivel no visto en casi cincuenta años, en concreto, desde 1969.

Los rumores sobre la guerra comercial y el consiguiente aumento de la aversión al riesgo afectaron a algunos países emergentes, sobre todo a los más vulnerables por sus desequilibrios, en particular, por su elevada deuda externa, como es el caso de Turquía o de Argentina. En poco más de un mes, el peso argentino cayó un -19% en su cruce frente al dólar, y la lira turca un -13%.

China se enfrenta al aumento de la incertidumbre que implica la guerra comercial y, además, presenta cierta desaceleración en algunos datos como en las ventas minoristas (8,5% interanual), de forma que el crecimiento podría resentirse tras la estabilidad en los últimos trimestres. En el primer cuarto de 2018 el PIB crecía un 6,8%, la misma tasa que durante la segunda mitad del año anterior.

La cotización del petróleo se ha visto afectada por la renovación de las sanciones a Irán por parte de EE.UU. y por la cumbre de la OPEP celebrada en junio, que finalmente se saldó con un acuerdo para incrementar la producción en un millón de barriles diarios, aunque el aumento podría ser menor en la práctica por la falta de capacidad en algunos países como Venezuela. El barril de Brent se situaba al final del primer semestre en 75 dólares, por debajo de los máximos de mayo, cercanos a los 80\$, pero un 60% por encima de los precios de un año atrás, lo que seguirá presionando al alza los precios al consumo.

El encarecimiento de la energía ha contribuido a la aceleración del crecimiento de los precios en los países avanzados, si bien, las tasas subyacentes todavía presentan tasas moderadas, especialmente en la Zona Euro. En EE.UU. el IPC alcanzaba en mayo un incremento del 2,8% interanual, y la tasa subyacente un 2,2%, registros más en línea con las medias históricas que los del año anterior, y

## Precio en dólares del barril de Brent



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

que podrían elevarse como fruto de la madurez del ciclo, la política fiscal expansiva y la subida de los aranceles. En la Zona Euro el incremento del IPC alcanzaba el 2,0% en junio según los datos de preliminares, pero la tasa subyacente (1,0%), pese a su tímida aceleración, todavía queda lejos de las pretensiones del BCE.

El distinto ritmo de crecimiento de los precios, en buena parte reflejo del distinto momento cíclico, se sigue traduciendo en una política fiscal todavía divergente en ambas orillas del Atlántico. La Reserva Federal ha seguido subiendo el tipo de intervención, hasta situarlo en junio en el rango del 1,75%-2%, y prevé dos movimientos adicionales al alza en lo que resta de 2018 y tres más en 2019, lo que situaría el tipo de refe-

rencia por encima del 3%. Además, continúa con su plan de incrementar trimestralmente el ritmo de reducción de su balance y, si no hay novedades, llegará a los 50.000 millones de dólares mensuales en el último trimestre del año.

Por su parte, el Banco Central Europeo practica una política todavía muy expansiva, si bien, se avista un cambio de tendencia en los próximos meses. Hasta septiembre continuará comprando activos financieros por valor de 30.000 Mn€ mensuales, en el último trimestre moderará sus compras hasta los 15.000 Mn€ y, si no hay sorpresas, finalizará en diciembre con esta política cuantitativa que supone un incremento del balance de la autoridad monetaria. La subida del tipo de intervención queda algo más

**La subida de los tipos de interés de la Fed continúa para responder a la fuerte expansión y los riesgos inflacionistas**

**La política cuantitativa del BCE finalizará en diciembre si no hay sorpresas. El tipo de intervención no va a subir hasta, al menos, el verano de 2019**

## Tipo de interés a diez años



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

**Solo la aversión al riesgo interrumpe la subida de los tipos a largo plazo de EE.UU. y Alemania. El diferencial de Italia se amplió con la formación de un nuevo Gobierno**

**Las bolsas europeas no terminan de encontrar una dirección en 2018**

lejos, y no se espera al menos hasta el verano de 2019, por eso, el Euribor 12 meses apenas ha subido un punto básico desde sus mínimos históricos y cotiza en el -0,18%.

Los tipos de interés a largo plazo han presentado una tendencia al alza durante buena parte del año, acorde con la normalización del crecimiento de los precios y de las políticas monetarias, si bien, los episodios de incertidumbre se han saldado con compras de activos refugio como la deuda de EE.UU. y Alemania, interrumpiendo las subidas. Al terminar el primer semestre, el diez años de EE.UU. ofrecía una rentabilidad del 2,9% frente a los máximos de mayo del 3,1%, y el de Alemania cotizaba al 0,35% desde el 0,7% alcanzado anteriormente. La contención de los ti-

pos a largo plazo en Alemania vino de la mano de la subida de los italianos ante los nuevos episodios de incertidumbre política. La prima de riesgo en Italia terminó el primer semestre en 250 p.b. frente a los mínimos del año de 110 p.b. El diferencial de España, afectado pero menos, se situó en 105 p.b. desde mínimos de 65 p.b. en mayo.

En el actual entorno de mayor incertidumbre y aumento del proteccionismo, pero con una situación económica todavía positiva, las bolsas no terminan de encontrar una dirección y, sobre todo en Europa, han cotizado en un rango de en torno al 10% en lo que llevamos de 2018. En el primer semestre, el S&P 500 de EE.UU. subió un 1,7%, el Stoxx 600 europeo cayó un -2,4% y el Ibex un -4,2%. La

## Evolución de los índices bursátiles



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

bolsa de Shanghái, afectada por los temores a la guerra comercial, se dejó un -14,1% en el período.

En definitiva, la coyuntura mundial sigue siendo positiva, pero en los últimos meses se han incrementado los riesgos a medio y largo plazo, sobre todo por los efectos que un aumento

del proteccionismo puede tener sobre el crecimiento y la inflación. También hay que seguir vigilando los datos de endeudamiento público y privado, y las consecuencias de las políticas populistas que, en Europa, están desviando la atención de las necesarias reformas económicas e institucionales.





Internacional



# Coyuntura internacional

Crecimiento del PIB (Variación interanual)	2016	2017	Previsiones FMI		2017			2018
			2018	2019	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1TRIM
Estados Unidos	1,5	2,3	2,9	2,7	2,0	2,2	2,3	2,5
Zona Euro	1,8	2,3	2,4	2,0	2,1	2,4	2,7	2,7
España	3,3	3,1	2,8	2,2	3,0	3,1	3,1	3,1
Japón	1,0	1,7	1,2	0,9	1,3	1,6	1,9	2,1
China	6,7	6,9	6,6	6,4	6,9	6,9	6,8	6,8
Brasil	-3,5	1,0	2,3	2,5	-0,5	0,8	1,5	2,2

Principales indicadores	2016			2017			2018	
	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1 TRIM
<b>Estados Unidos</b>								
Producción industrial	0,2	-0,1	0,5	0,8	1,7	1,4	2,2	2,4
Tasa de paro	4,9	4,9	4,7	4,7	4,3	4,3	4,1	4,1
Precios consumo	1,1	1,1	1,8	2,5	1,9	2,0	2,1	2,2
<b>Zona Euro</b>								
Producción industrial	0,6	0,8	3,1	1,2	2,5	4,1	4,2	3,1
Tasa de paro	10,1	9,9	9,7	9,5	9,1	9,0	8,7	8,6
Precios consumo	-0,1	0,3	0,7	1,8	1,5	1,4	1,4	1,2
<b>España</b>								
Producción industrial	0,7	0,8	2,1	1,8	3,1	3,1	4,6	2,7
Tasa de paro	20,0	18,9	18,6	18,8	17,2	16,4	16,6	16,7
Precios consumo	-1,0	-0,2	1,0	2,8	2,0	1,6	1,5	0,9
<b>Japón</b>								
Producción industrial	-1,7	0,6	2,0	3,8	5,9	4,2	4,7	2,4
Tasa de paro	3,1	3,0	3,1	2,9	2,9	2,8	2,7	2,5
Precios consumo	-0,3	-0,5	0,3	0,3	0,4	0,6	0,6	1,3
<b>China</b>								
Producción industrial	6,1	6,1	6,1	7,0	6,9	6,3	6,2	6,6
Ventas minoristas	10,2	10,5	10,6	10,2	10,8	10,3	9,9	9,9
Precios consumo	2,1	1,7	2,2	1,4	1,4	1,6	1,8	2,2
<b>Brasil</b>								
Producción industrial	-7,5	-5,4	-2,6	1,0	1,3	3,4	5,8	3,2
Tasa de paro	11,3	11,8	12,0	13,8	13,0	12,4	11,8	13,1
Precios consumo	9,7	9,5	7,5	4,9	3,3	1,8	2,0	1,8

Datos mercados financieros								
Tipos de interés internacionales								
Fed Funds	0,50	0,50	0,75	1,00	1,25	1,25	1,50	1,75
BCE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bono Estados Unidos 10 años	1,49	1,61	2,45	2,40	2,30	2,33	2,41	2,75
Bono alemán 10 años	-0,13	-0,19	0,11	0,33	0,47	0,46	0,42	0,50
Tipos de cambio								
Dólar/Euro	1,111	1,124	1,055	1,070	1,141	1,182	1,201	1,230
Mercados bursátiles								
Standard & Poor's 500	2.099	2.168	2.239	2.363	2.423	2.519	2.674	2.641
Stock-600	330	343	361	381	379	388	389	371
Nikkei	15.576	16.450	19.114	18.909	20.033	20.356	22.765	21.454
Ibex 35	8.163	8.779	9.352	10.463	10.445	10.382	10.044	9.600



# Coyuntura internacional

El crecimiento del PIB de Estados Unidos se moderó casi un punto porcentual en tasa trimestral anualizada en el primer cuarto de 2018 para situarse en el 2,0%; no obstante, es habitual que el primer trimestre sea algo más débil que los otros tres y la tasa interanual alcanzó su nivel más alto en casi tres años al situarse en el 2,8%.

La mayor contención en el crecimiento provino del consumo privado, ya que en el trimestre anterior había crecido un extraordinario 4,0% anualizado y pasó a un modesto 0,9%. También se moderó el consumo público (del 3,0% al 1,3%). En sentido contra-

rio, la aportación de los inventarios y del sector exterior fue menos negativa (pasaron de restar casi dos puntos porcentuales al crecimiento a tener una aportación neutra), y la inversión se mantuvo en tasas elevadas (7,6%), aunque esta vez apoyándose en un crecimiento de la formación bruta de capital no residencial (10,4%) que contrarrestó el deterioro de la construcción residencial (-1,1%).

Los datos de actividad han seguido siendo muy positivos en los últimos meses. La confianza empresarial se ha mantenido cerca de los máximos del ciclo y no ha presentado una ten-

**El crecimiento interanual del PIB se acelera a máximos de casi tres años en EE.UU.**

**Los datos cíclicos y de confianza apuntan hacia una continuidad de la bonanza a corto plazo**

## Crecimiento de la producción industrial y las exportaciones en Estados Unidos



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

## Tasa de paro en Estados Unidos



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

**La caída del paro apenas se aprecia en la aceleración de los salarios, lo que contribuye a que no se desboque la inflación**

dencia a la baja como se aprecia en Europa. En este contexto, la producción industrial crecía a tasas notables, sobre todo en el sector energético. En mayo, aumentaba un 3,4% interanual que se distribuía en un 8,0% de la energética y un más moderado 1,8% en la manufacturera. Los nuevos pedidos (9,2% interanual) y las exportaciones (9,9%), apuntan al buen momento del sector, si bien, estas últimas pueden verse afectadas por el aumento del proteccionismo.

El dinamismo del mercado laboral se refleja en la elevada confianza del consumidor y la buena marcha de las ventas minoristas (5,9% interanual), si bien, todavía no se ha traducido más que en una leve aceleración de los salarios (2,7% interanual). Esta contención está permitiendo que el incremento de los precios no alcance tasas preocupantes, aunque en el caso del deflactor subyacente del consumo (2,0%), una de las medidas más vigiladas por la Fed, se sitúe en los máximos de los últimos seis años.

## Indicadores económicos

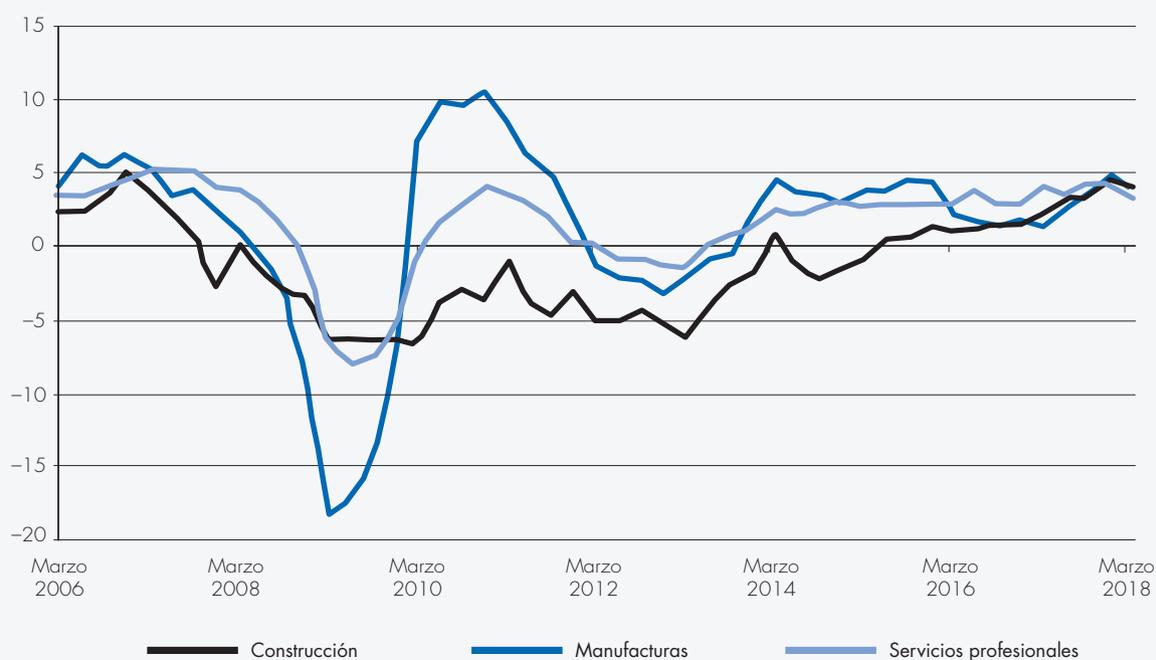
- El PIB de EE.UU. crecía un 2,8% interanual en el primer trimestre de 2018.
- La producción industrial aumentaba un 3,4% interanual en mayo.
- Las ventas minoristas un 5,9%.
- El paro ha caído hasta el 3,8%, mínimo desde 1969.
- El IPC crecía un 2,8% interanual en mayo.

La expansión del PIB de la Zona Euro se moderó tres décimas en el primer trimestre de 2018 respecto al último de 2017, tanto en la tasa trimestral como en la interanual, que se situaron en el 0,4% y el 2,5% respectivamente. Desde el enfoque de la demanda, la aportación al crecimiento fue bastante equilibrada gracias al aumento del consumo priva-

do (1,5% interanual), la inversión (3,6%) y a la contribución de seis décimas de la demanda externa neta gracias al mayor aumento de las exportaciones (4,5%) que de las importaciones (3,5%). Por países, destacó el crecimiento de Letonia (5,1%) y Eslovenia (5,0%) y se aceleró el de Grecia (2,3%), último país en salir de la recesión.

**El crecimiento de la Zona Euro se moderó en la primera parte de 2018 tras un 2017 en el que se superaron el potencial y las expectativas**

### Crecimiento del PIB - Zona Euro



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

Desde una perspectiva de oferta, la moderación del crecimiento del PIB (del 2,8% al 2,5% interanual) fue generalizada por ramas de actividad. Se constató un menor dinamismo en la industria (3,9%), la construcción (3,5%) y la mayor parte de los servicios, incluyendo información y comunicaciones (3,8%), actividades profesionales y administrativas (3,4%) y comercio, transporte y hostelería (2,9%). El valor añadido de los servicios financieros dejó de caer (0,0%), mientras que el

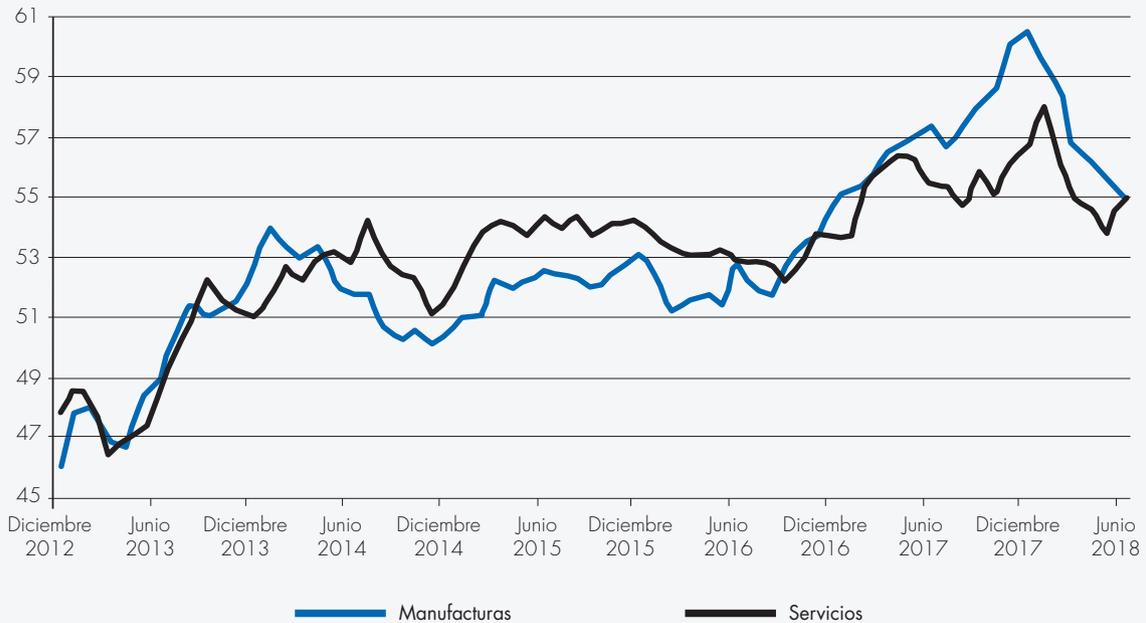
crecimiento agrícola se mantuvo estable en el 1,8% interanual.

La contención de los indicadores de confianza ha sido notable desde comienzos de año, en especial en el caso de los índices PMI empresariales, que en conjunto se encuentran en los niveles menos expansivos desde finales de 2016. Otros índices, como el de sentimiento económico, muestran una moderación más suave.

Los datos de actividad han sido un tanto volátiles, en parte por las distorsio-

**En cualquier caso, la expansión de la actividad es razonable y generalizada**

## Confianza empresarial PMI - Zona Euro



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

**El paro se ha seguido reduciendo y se sitúa un punto porcentual por encima del mínimo de hace diez años**

**El IPC se ha acelerado hasta el 2% interanual, pero la tasa subyacente permanece más estable, en el 1,0%**

nes de la Semana Santa, si bien, en conjunto parecen presentar un menor dinamismo que en 2017, como cabía esperar dada la evolución de los indicadores de confianza. En abril, la producción industrial crecía un 1,7% interanual, y las ventas minoristas otro 1,7%. Si atendemos a la evolución del mercado laboral, el desempleo se ha seguido reduciendo y, en mayo, la tasa de paro se encontraba en el 8,4%, poco más de un punto porcentual por encima de los mínimos del anterior ciclo, aunque distribuido de una forma todavía desigual por países, con prácticamente pleno empleo en Alema-

nia, Holanda o Austria, y tasas superiores al 10% en Italia, España y Grecia. El crecimiento de los precios al consumo se aceleró hasta el 2,0% interanual en junio según los datos preliminares, en buena parte por la influencia alcista de los precios de la energía (8,0%) y, en menor medida, de los alimentos y el tabaco (2,8%). El índice subyacente se mantuvo en tasas más alejadas de las pretendidas por el BCE, al situarse en el 1,0%, distribuido en un incremento del 0,4% en los precios de los bienes industriales no energéticos y en otro del 1,3% en el de los servicios.

## Indicadores económicos

- En la Zona Euro, el PIB creció un 2,5% interanual en el primer trimestre de 2018.
- La producción industrial y las ventas minoristas crecían un 1,7% interanual en abril.
- La tasa de paro ha caído al 8,4%.
- El IPC crecía en junio un 2% interanual y la tasa subyacente un 1,0%.



Nacional



# Coyuntura nacional

## Principales magnitudes macroeconómicas

Principales indicadores	Datos anuales			2017				2018
	2015	2016	2017	1 TRIM	2 TRIM	3 TRIM	4 TRIM	1 TRIM
<b>Indicadores de competitividad</b>								
Índice precios al consumo (IPC)	-0,5	-0,2	2,0	2,8	2,0	1,6	1,5	1,0
Costes laborables unitarios	1,4	-0,6	-0,1	0,0	-0,3	0,0	0,0	0,1
Productividad	0,3	0,3	0,2	0,4	0,2	0,2	0,2	0,3
<b>Indicadores de endeudamiento</b>								
Capacidad o necesidad de financiación con el resto del mundo (% PIB)	1,7	2,1	2,0	0,0	2,1	2,7	2,9	0,1
Capacidad o necesidad de financiación del Estado (% PIB)	-3,0	-2,6	-1,9	-0,4	-1,1	-1,5	-1,9	-0,3
<b>Mercado laboral</b>								
Creación de empleo equivalente	3,2	3,0	2,8	2,6	2,9	2,9	2,9	2,6
Tasa de paro	22,1	19,6	17,2	18,8	17,2	16,4	16,6	16,7
<b>Apertura al exterior</b>								
Balanza por cuenta corriente (mill. € acumulados)	12.175	21.484	21.913	-540	5.763	12.873	21.913	-1.322
Exportaciones de bienes y servicios (% PIB)	31,8	32,2	32,7	32,8	32,8	32,8	32,7	32,8
<b>Producto interior bruto a precios de mercado</b>								
	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,1</b>	<b>3,0</b>
<b>Demanda</b>								
-Gasto en consumo final de los hogares	3,0	2,9	2,4	2,2	2,4	2,4	2,5	2,8
-Gasto en consumo final de las AA.PP.	2,1	0,8	1,6	1,0	1,5	1,4	2,4	1,9
Formación bruta de capital fijo	6,5	3,3	5,0	4,9	3,9	5,6	5,6	3,5
-Activos fijos materiales	6,9	3,4	5,2	5,2	4,1	5,7	6,0	3,7
• Construcción	3,8	2,4	4,6	4,5	4,3	5,1	4,8	4,7
• Bienes de equipo y activos cultivados	11,6	4,9	6,1	6,1	3,9	6,6	7,7	2,2
-Activos fijos inmateriales	4,4	2,7	3,7	3,5	2,9	5,0	3,3	2,9
DEMANDA NACIONAL*	3,9	2,5	2,8	2,5	2,5	3,0	3,2	2,8
Exportaciones de bienes y servicios	4,2	4,8	5,0	5,6	4,5	5,6	4,4	3,2
-Exportaciones de bienes	3,9	3,1	5,0	5,9	3,1	5,7	5,3	1,9
-Exportaciones de servicios	4,9	8,8	5,1	4,9	7,8	5,5	2,3	6,2
Importaciones de bienes y servicios	5,9	2,7	4,7	4,5	3,1	5,9	5,2	2,8
-Importaciones de bienes	6,1	1,3	5,0	4,7	2,9	6,5	6,2	2,3
-Importaciones de servicios	5,2	9,3	3,0	3,8	3,7	3,3	1,4	5,0
<b>Oferta</b>								
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	-2,4	6,9	3,7	5,0	3,7	4,2	2,0	3,3
Industria	5,4	3,6	3,7	3,0	3,4	3,9	4,6	2,8
-Industria manufacturera	7,8	3,5	3,8	2,6	3,5	4,3	4,7	2,9
Construcción	2,4	1,9	4,9	4,5	4,9	4,9	5,4	6,0
Servicios	2,6	3,0	2,6	2,7	2,6	2,5	2,5	2,5
-Comercio, transporte y hostelería	4,5	3,8	3,2	3,7	3,3	3,1	2,9	2,6
-Información y comunicaciones	3,6	4,9	5,1	5,5	4,7	5,3	5,1	5,9
-Actividades financieras y de seguros	-5,5	-0,8	-1,5	-2,6	-0,4	-0,6	-2,2	-0,6
-Actividades Inmobiliarias	-0,1	1,5	1,3	1,7	1,3	1,1	1,1	1,0
-Actividades profesionales	5,5	7,0	6,2	6,2	6,4	6,2	5,9	6,5
-Administración pública, sanidad y educación	2,2	2,0	1,4	1,3	1,2	1,3	1,6	1,7
-Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	2,1	1,5	1,7	1,5	1,4	1,8	2,2	1,9
Impuestos netos sobre los productos	8,6	4,4	4,2	4,1	4,6	4,2	3,7	4,5

\*Aportación al crecimiento del PIB a precios de mercado.



# Coyuntura nacional

La economía española mantuvo un comportamiento positivo en el primer trimestre de 2018. El PIB creció un 0,7% trimestral y un 3,0% interanual (una décima más de lo estimado inicialmente en este último caso), lo que sobrepasa en un contexto de desaceleración en Europa. Los primeros cálculos del Banco de España apuntan a que la expansión del PIB mantuvo un ritmo similar en el segundo trimestre del año.

Desde la perspectiva de la demanda hay que destacar que el consumo privado se aceleró hasta el 2,8% intera-

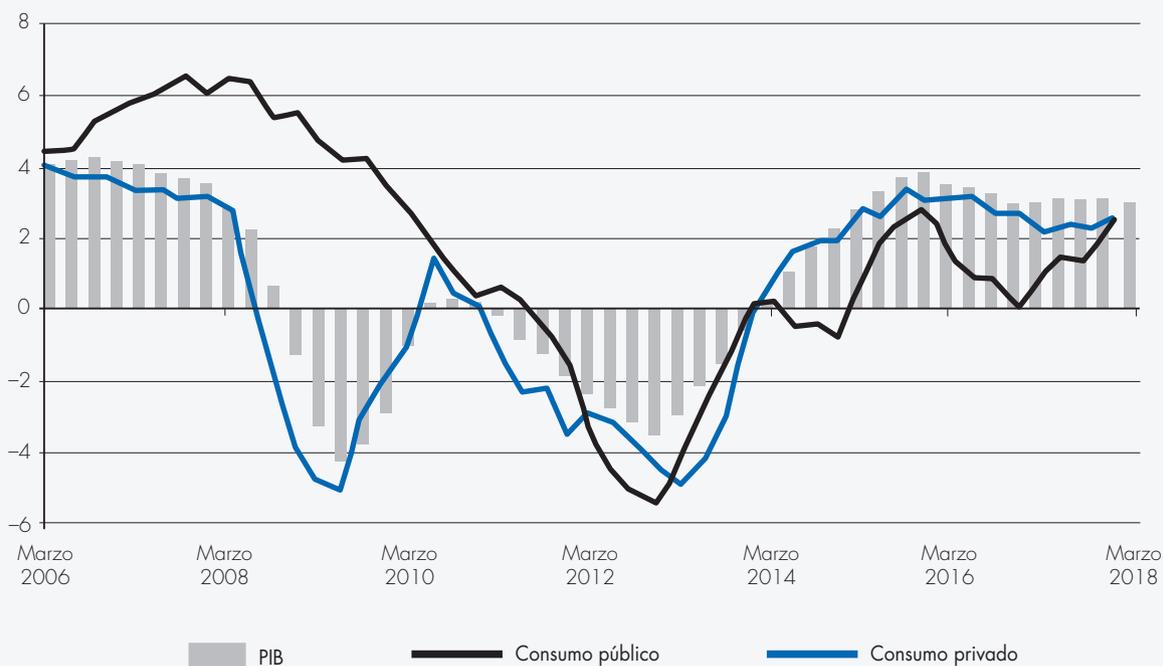
nual (máximo en dos años), y que la inversión en construcción residencial mantuvo un elevado crecimiento (8,7%). Además, la aportación de la demanda externa pasó a ser dos décimas positiva sobre la tasa interanual frente a una décima negativa en el último trimestre de 2017.

Entre las noticias menos favorables del PIB del primer trimestre, encontramos el retroceso en el trimestre de la inversión en bienes de equipo, que provocó una contención del crecimiento interanual desde el 7,9% del último cuarto de 2017 al 2,3% en el

**El ritmo de crecimiento del PIB se ha mantenido en el entorno del 3% interanual**

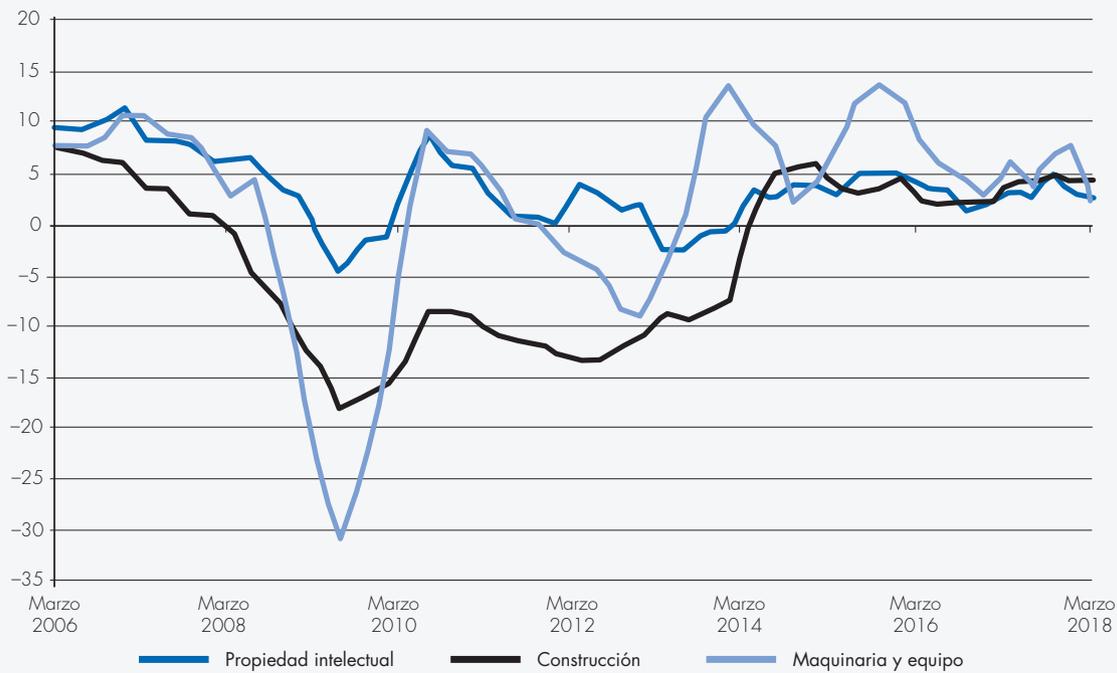
**Destacó el buen comportamiento del consumo privado y de la construcción residencial**

## Crecimiento del PIB en España



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

## Crecimiento del la inversión en España



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

**El comercio con el exterior se ha frenado y su aportación podría empeorar por el encarecimiento del petróleo**

primero de este año, lo que supone la tasa más baja desde 2013. Es probable que se trate de un dato puntual dentro de la volatilidad habitual en la serie, pero hace falta más información para confirmar que no se trata de un deterioro debido a otros factores, como pudiera ser el aumento de la incertidumbre. La inversión de las empresas se ha estancado en torno al 27% de su valor añadido, y queda lejos de los picos superiores al 30% en otros ciclos.

La aportación positiva de la demanda externa a principios de año podría no tener continuidad en los próximos trimestres. Los datos de comercio exterior han sido algo volátiles en los últimos meses y menos dinámicos que en 2017. De enero a abril, las exportaciones de bienes crecieron un 3,7% frente al mismo período del año anterior, y las importaciones un 4,9% (en

2017 habían aumentado un 8,9% y un 10,5% respectivamente).

Entre los principales sectores de exportación, el mayor dinamismo en el primer cuatrimestre del año correspondió a las materias primas (9,2% interanual) y los productos energéticos (9,0%), mientras que cedieron las de alimentos, bebidas y tabaco (-1,1%). Si atendemos a las importaciones, los mayores incrementos se produjeron en materias primas (11,0%) y productos químicos (9,1%). Las importaciones de productos energéticos (5,3%) todavía no parecían reflejar el encarecimiento de los precios del sector y cabe esperar una aceleración en los próximos trimestres.

Por el destino geográfico, volvió a ser clave la aportación de las ventas a la Zona Euro (4,1% interanual), con un papel destacado de las dirigidas a Portugal (7,3%) y a Alemania (6,3%).

## Crecimiento del PIB en España



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

Del resto del mundo, el mejor comportamiento fue para las ventas a África (5,8%) y a Oceanía (14,6%), si bien, estas últimas apenas suponen un 0,7% del total. Más decepcionante fue la evolución de las exportaciones a Asia (-2,0%) tras el notable crecimiento de los últimos años.

Si atendemos a la desagregación del PIB desde la perspectiva de la oferta, frente a la pérdida de vigor de la industria (2,8% interanual) tras el buen comportamiento de los trimestres an-

teriores, destacó la fuerte expansión de la construcción (6,0%) y, en menor medida, de la agricultura (3,3%).

Dentro del sector servicios (2,5%) se intensificó la expansión de las actividades profesionales y administrativas (6,5%) y la de información y comunicaciones (5,9%), mientras que se desaceleró tres décimas la de comercio, transporte y hostelería (2,6%). La cesión del valor añadido en el sector financiero se vio contenida hasta el -0,6% desde el -2,2% del trimestre anterior.

**Por el lado de la oferta mantuvieron un elevado dinamismo la construcción, los servicios profesionales y los de comunicaciones**

### Indicadores económicos

- El PIB creció un 3,0% interanual en el primer trimestre de 2018.
- Las inversiones en construcción residencial se incrementaron un 8,7% y en maquinaria y equipo un 2,3%.
- Las importaciones de bienes aumentaron de enero a abril un 4,9% y las exportaciones un 3,7%.

**El aumento de la cifra de negocios de servicios e industria ha perdido algo de fuerza tras los buenos datos del año pasado**

**La mayor desaceleración se produjo en los servicios de hostelería y de comercio**

Los indicadores de confianza más recientes ofrecen una visión algo menos positiva que a comienzos de año, si bien, su contención no ha sido tan acusada como en el conjunto de la Zona Euro. Los datos de actividad sectoriales responden a esta situación en la que el crecimiento todavía es reseñable, si bien, no alcanza las cotas de expansión de 2017.

La producción industrial se contuvo en mayo hasta el 1,6% interanual. En conjunto, en los cinco primeros meses de 2018 creció un 2,5% frente al mismo periodo del año anterior. En ese período, el incremento de la producción de bienes de equipo (3,8%) y bienes intermedios (3,6%) se situó por encima de la media, mientras que cedió la de bienes de consumo duradero (-0,9%).

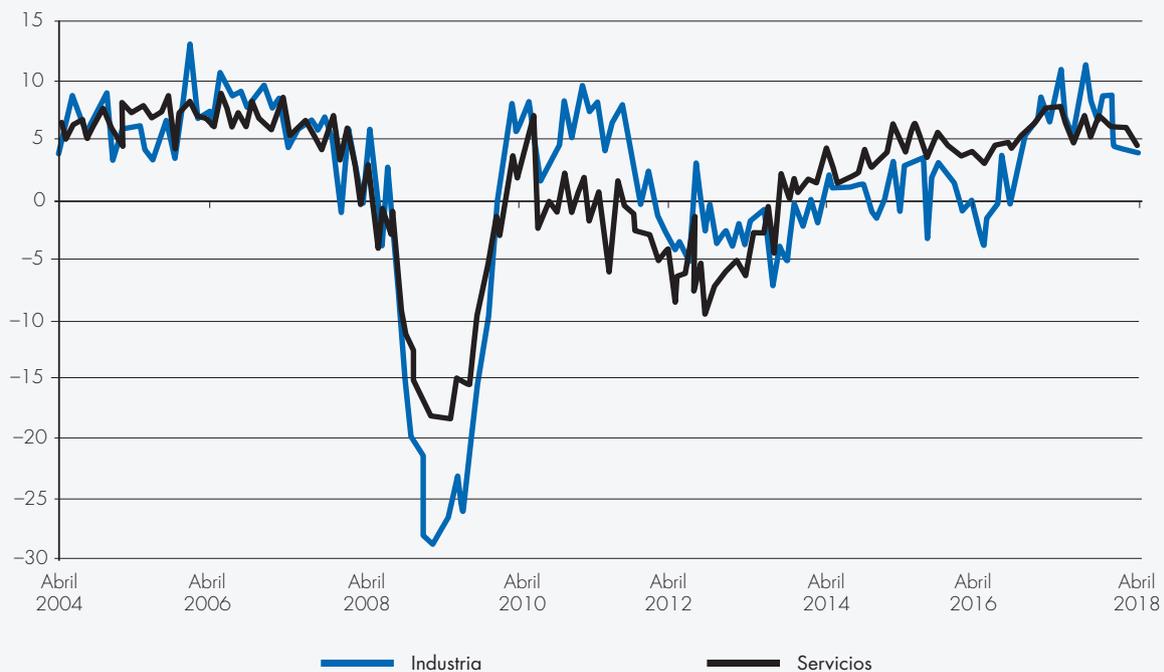
La cifra de negocios de la industria presenta incrementos notables, aunque inferiores a los de finales de 2017. En abril crecía un 5,3% intera-

nual después de haber alcanzado tasas de dos dígitos el año pasado. Los pedidos industriales aumentaban un 4,8% interanual en el mismo mes.

En el sector servicios también se frenó la cifra de negocios en los primeros meses de 2018, hasta situarse en abril en el 4,1% interanual por el menor crecimiento en hostelería (0,6%) y comercio (2,9%). Se mantuvo en tasas elevadas la expansión de la cifra de negocios en actividades administrativas y servicios auxiliares (11,4%) y, en menor medida, en transporte y almacenamiento (5,4%) y actividades profesionales científicas y técnicas (5,1%).

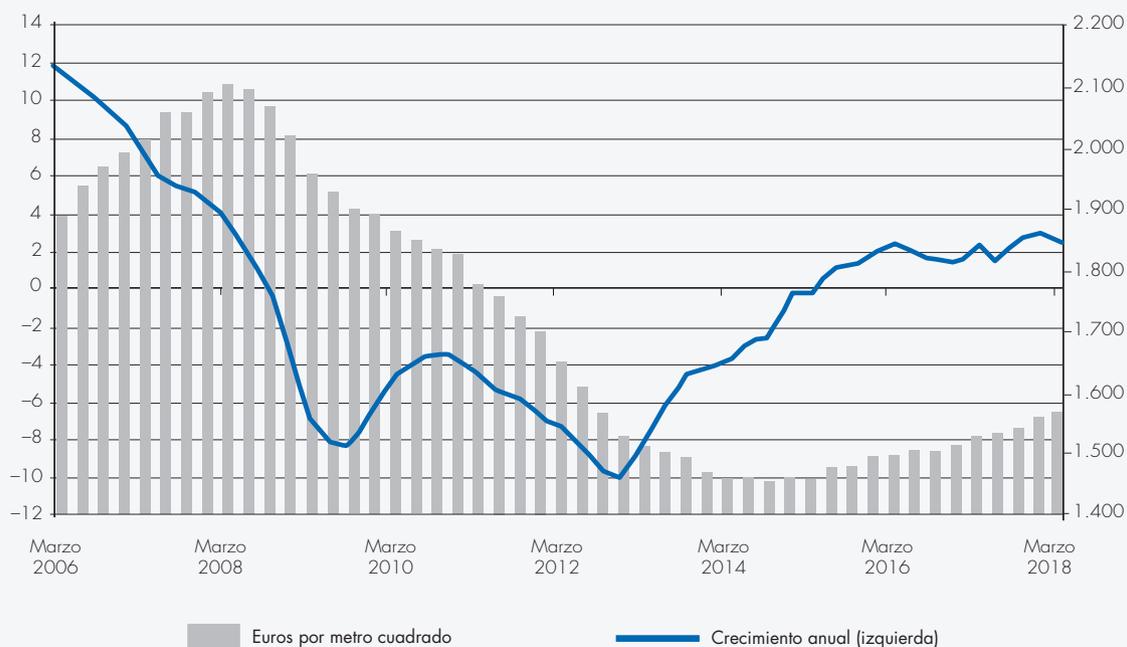
El sector construcción se sigue recuperando, y lo hace a tasas notables, como veíamos en los datos de la contabilidad nacional. Las compraventas de viviendas crecían en abril un 16,9% interanual, el máximo desde que comenzó la mejoría, para situarse en 488.000 acumuladas en 12 meses.

### Crecimiento de la cifra de negocios



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

## Precio de la vivienda en España



FUENTE: Datastream y Ministerio de Fomento.

Si atendemos al número de permisos de construcción para vivienda nueva, nos encontramos con que los aumentos también son muy elevados e incluso presentan una tendencia ascendente (hasta el 28,5% interanual en abril), dentro, eso sí, de unos niveles de actividad muy alejados del ciclo anterior (86.461 en 12 meses, apenas un 10% del máximo histórico alcanzado en 2007).

Los precios de la vivienda no terminan de despegar en términos agregados. En el primer trimestre crecían un 2,7%

interanual según los datos del ministerio de Fomento, cuatro décimas menos que en el trimestre anterior. A 1.567 euros el metro cuadrado, se encuentran en niveles de 2004. Los datos del INE también se frenaron en el primer trimestre (del 7,2% al 6,2% interanual), aunque se mantienen en tasas superiores a los de la serie anterior. Esta relativa estabilidad de los precios puede responder a que la capacidad de compra de los hogares se mantiene en niveles estables tras la corrección que siguió a la burbuja inmobiliaria.

**El crecimiento de las ventas de viviendas y los permisos de construcción se ha acelerado**

## Indicadores económicos

- La cifra de negocios de la industria crecía un 5,3% interanual en abril y los pedidos un 4,8%.
- La cifra de negocios del sector servicios aumentaba un 4,1%.
- Los permisos de construcción para vivienda nueva crecían un 28,5%, las ventas de vivienda un 16,9% y los precios un 2,7%.

**Las subidas salariales contribuirían a la expansión económica, pero conviene no olvidar la productividad**

**Los precios vuelven a acelerarse, en buena parte por el encarecimiento de la energía**

Si la capacidad de compra no presenta mejoras adicionales es por la modesta evolución de los salarios, que hasta la fecha apenas han seguido a la recuperación del empleo. Los costes laborales apenas crecían un 0,7% interanual en el primer trimestre del año, si bien, no hay que olvidar que los escasos avances de la productividad (0,8% interanual) tampoco permitirían grandes ganancias salariales sin que se viera mermada la capacidad competitiva, tal como sucedió en el ciclo anterior. Los últimos convenios acordados apuntan a crecimientos superiores de los sueldos en los tres próximos años (en torno al 2% anual), y se verían incrementados de darse aumentos de la productividad, para lo que, probablemente, sea necesario un mayor esfuerzo inversor. Por otra parte, hay que tener en cuenta

que el mayor crecimiento de los precios que se está produciendo puede mitigar esta aceleración de los sueldos en términos reales.

Como ya sucedió a principios de 2017, la mayor dependencia energética de España se traduce en una aceleración más acusada de los índices de precios que en el conjunto de la Zona Euro. El crecimiento del IPC se aceleró en junio hasta el 2,3% interanual. Con datos de mayo, la inflación subyacente experimentaba un crecimiento más moderado (1,1%).

Por grupos de consumo, la expansión empieza a ser generalizada tras unos años en los que era habitual encontrar alguno inmerso en la deflación. Los más afectados por la subida de los precios energéticos son el transporte (5,1%) y los gastos de la vivienda (2,3%), pero también presentan aumen-

### Crecimiento anual de los costes laborales y la productividad



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

## Crecimiento de los precios - España



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

tos superiores o iguales al 2% comunicaciones (2,4%), bebidas alcohólicas y tabaco (2,1%), hoteles, cafés y restaurantes (2,0%) y alimentos (2,0%). Las tasas más modestas son las de menaje (0,1%) y medicina (0,2%).

El incremento de las ventas minoristas no está respondiendo a la aceleración de los precios, de forma que, en términos reales, han pasado a registrar tasas negativas (-0,3% interanual en mayo), situación que contrasta con los buenos datos de consumo privado que se apreciaban en el primer trimestre en la desagregación del dato de PIB.

En cualquier caso, las perspectivas para el consumo y la economía en general siguen siendo razonablemente positivas gracias a los buenos datos de confianza de los hogares y, sobre todo, a la resistencia de la recuperación del mercado laboral.

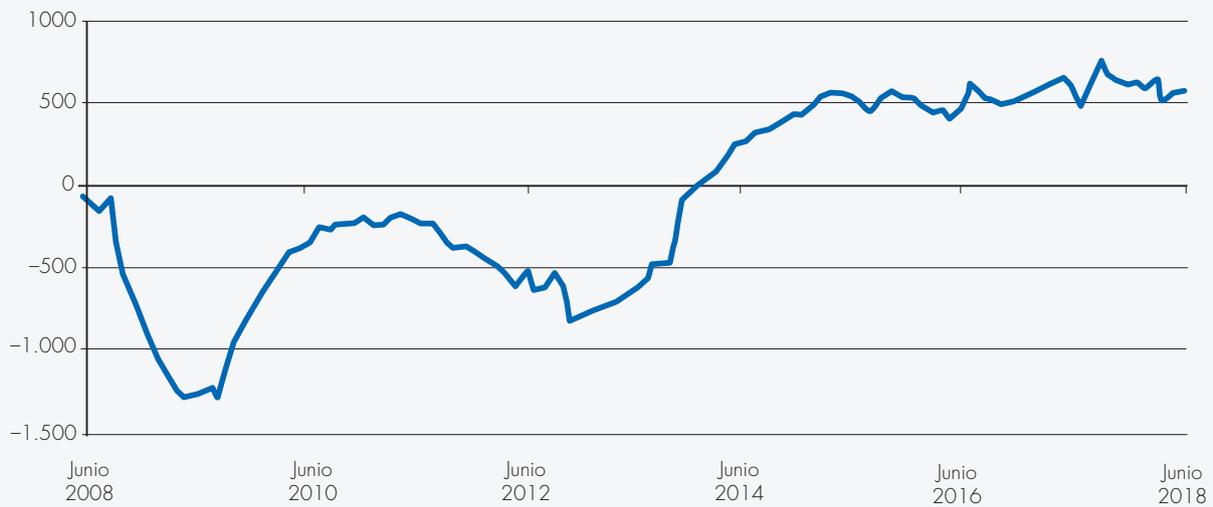
El número de afiliados a la seguridad social se incrementaba en 574.000 personas en junio frente al mismo mes del año anterior, lo que supone un aumento del 3,1%. Los datos de la Encuesta de Población Activa del primer trimestre, como ya sucedía en 2017, fueron algo menos positivos que los de afiliaciones, si bien, también presentaban tasas de expansión notables: del 2,4% interanual. Si atendemos a los niveles de ocupación alcanzados, estos se acercan a los 19 millones de trabajadores en ambas estadísticas. La tasa de paro se situó en el primer trimestre en el 16,7%.

El crecimiento económico de España ha seguido destacando en el contexto de los grandes países europeos, si bien, algunos factores apuntan a que también en nuestro país se puede producir cierta desaceleración. Desde la

**Se han deteriorado los datos de ventas minoristas a pesar de los buenos datos de confianza y de creación de empleo**

## Afiliados a la Seguridad Social

### Variación en doce meses



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

## Indicadores económicos

- Según la EPA, la ocupación creció un 2,4% interanual en el primer trimestre de 2018.
- Las afiliaciones a la seguridad social aumentaban un 3,1% interanual en junio.
- La tasa de paro se situó en el 16,7%.
- El IPC crecía un 2,3% interanual en junio de 2018.

perspectiva de la oferta, la actividad en servicios y, sobre todo, en la industria, ha perdido vigor tras los buenos datos del año pasado. Puede estar pesando la influencia menos favorable del sector exterior, que acusa el menor dinamismo de Europa, con diferencia nuestro principal socio comercial, y afronta un futuro algo más difícil por el encarecimiento del petróleo y el aumento del proteccionismo. Ante esta coyuntura, puede recuperar importancia la demanda interna. La capacidad de compra de los hogares, principal

impulsor en términos agregados del PIB, sigue sostenida casi exclusivamente por el crecimiento del empleo, donde el margen de mejora sigue siendo sustancial y, tras el estancamiento de los últimos años, parece razonable que se produzcan mayores incrementos salariales que contribuyan al aumento del consumo. Tampoco debería ser desatendida la inversión, tanto pública como privada, para mantener las ganancias competitivas y permitir la expansión a largo plazo sin que se generen nuevos desequilibrios.



# Economía aragonesa



# Coyuntura regional

El fuerte crecimiento de Aragón en 2017 continúa en el inicio de 2018:

- Según las estimaciones del Instituto Aragonés de Estadística (IAEST), el PIB creció un 0,7% trimestral y un 3,4% interanual en el primer cuarto del año (frente al 0,7% y el 3,0% en España).
- La Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIREF) presenta la misma tasa trimestral, pero eleva hasta el 3,8% la interanual.

Las diferentes fuentes de estimaciones sobre el crecimiento aragonés han

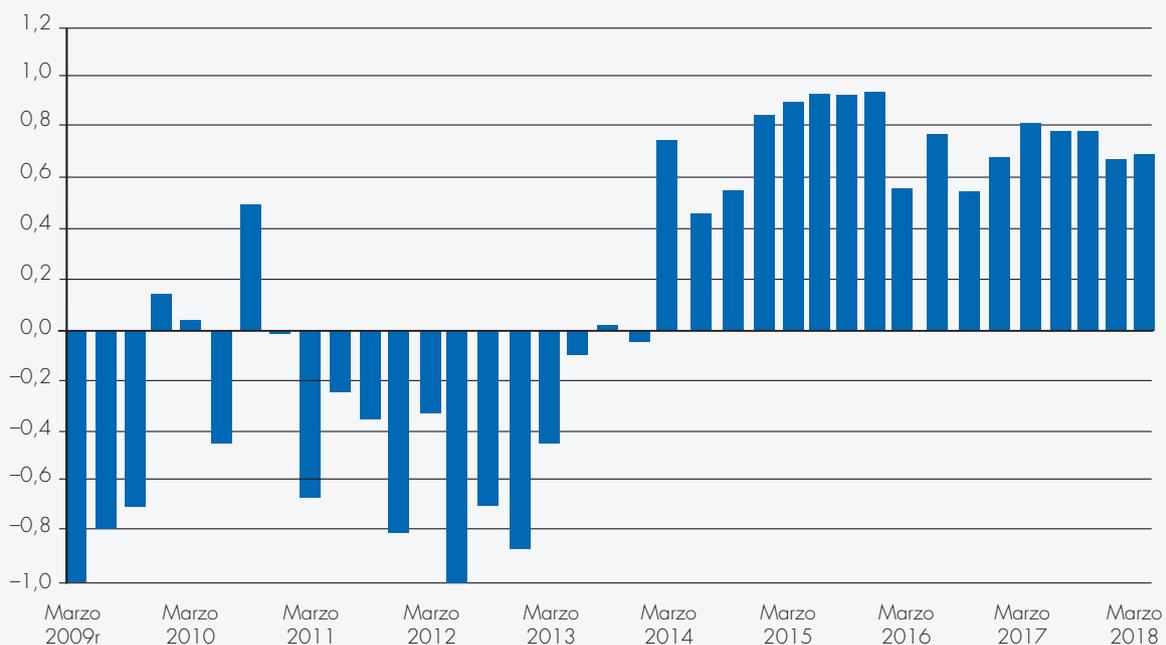
presentado algunas discrepancias en los últimos años. El dato de Contabilidad Regional que publica el INE, y que tiene una periodicidad anual, presentó un aumento del PIB en 2017 del 3,6%. Este dato superaba lo que hacían prever los datos trimestrales del IAEST y era el más positivo de todas las comunidades autónomas españolas. Por su parte, los datos trimestrales de la AIREF se han ajustado para adecuarse a las cifras del INE.

Así, si tomamos por bueno el aumento del PIB del 3,8% interanual en el primer trimestre, el diferencial positivo

**El crecimiento del PIB aragonés siguió destacando en el inicio de 2018**

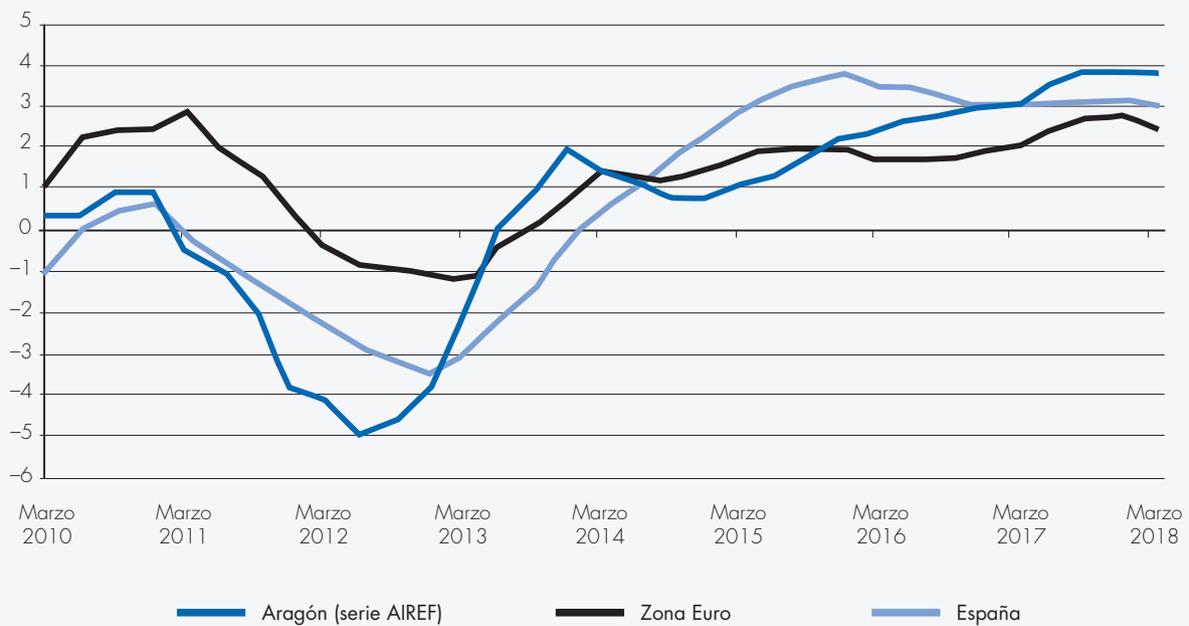
**El crecimiento interanual supera los de España y la Zona Euro, pero las tasas trimestrales apuntan hacia una ligera moderación**

## PIB Aragón. Tasa intertrimestral (%)



FUENTE: IAEST y elaboración propia.

## Crecimiento interanual del PIB



FUENTE: IAEST, INE y elaboración propia.

**Desde la perspectiva de la demanda destacaron la aceleración del consumo privado y el elevado crecimiento de la inversión en construcción**

de crecimiento se acentúa frente a España y, en mayor medida, frente a la Unión Europea. No obstante, la moderación de las tasas trimestrales apunta hacia una ralentización de este crecimiento.

**Demanda interna.** Por el lado de la demanda, las tendencias fueron similares a las del conjunto de España, aunque con una evolución más favorable de la inversión. En el primer trimestre se aceleró ligeramente el cre-

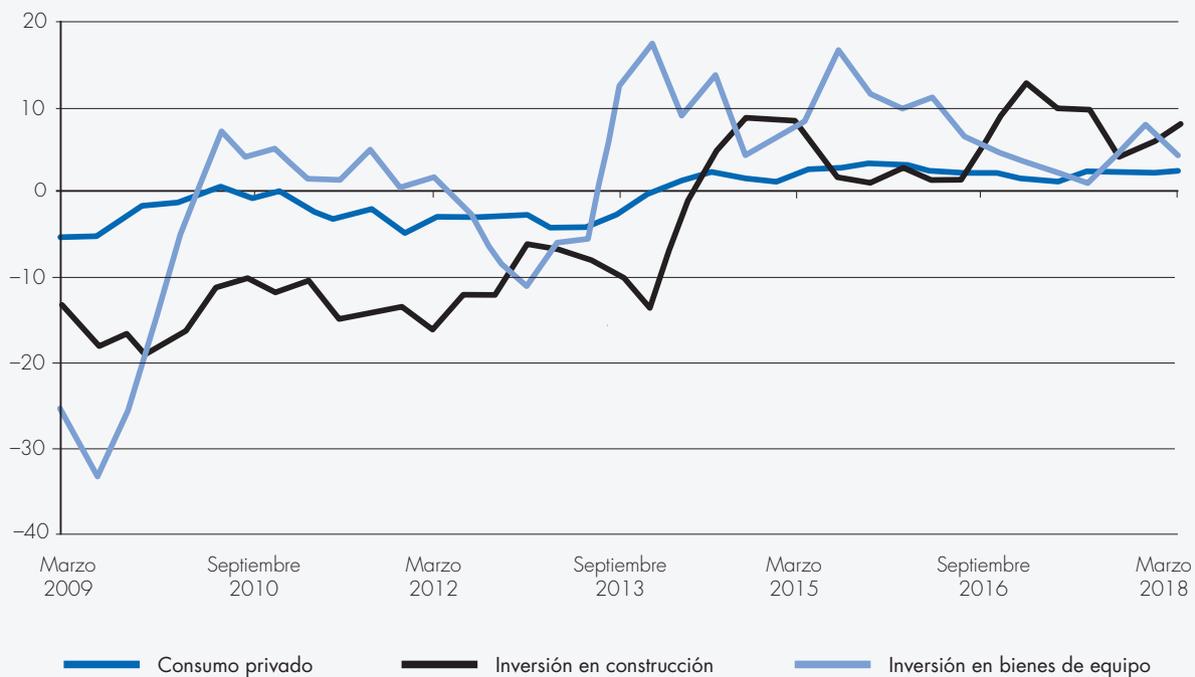
cimiento del consumo privado, al 2,7% interanual, una décima menos que en España, y mostró un fuerte crecimiento el de la formación bruta de capital en construcción (8,0%, en este caso, superando ampliamente el 4,7% nacional). Perdió algo de vigor la inversión en bienes de equipo (4,6%), aunque en menor medida que en el conjunto de España, donde se frenó hasta el 2,2%.

## Indicadores económicos

- El PIB aragonés creció un 0,7% en el primer trimestre de 2018. La tasa interanual se situó en el 3,4% según el IAEST y el 3,8% según la AIREF.
- La inversión en bienes de equipo se frenó al 4,6% interanual.
- En construcción se aceleró hasta el 8,0%.

## PIB y componentes en Aragón

### Tasa interanual



FUENTE: IAEST y elaboración propia.

A diferencia de lo que sucedió en los primeros años de la recuperación, ya desde 2017 los datos de ventas minoristas han presentado un comportamiento positivo y que compara favorablemente con el conjunto de España. De enero a mayo, las ventas minoristas crecieron un 3,8% en términos rea-

les frente al mismo período del año anterior, cifras que superan ampliamente el 1,2% estatal. Si tomamos los datos corregidos de efecto calendario, el comercio aragonés creció en los cinco primeros meses del año un 4,2% interanual en términos nominales y un 3,7% en términos reales.

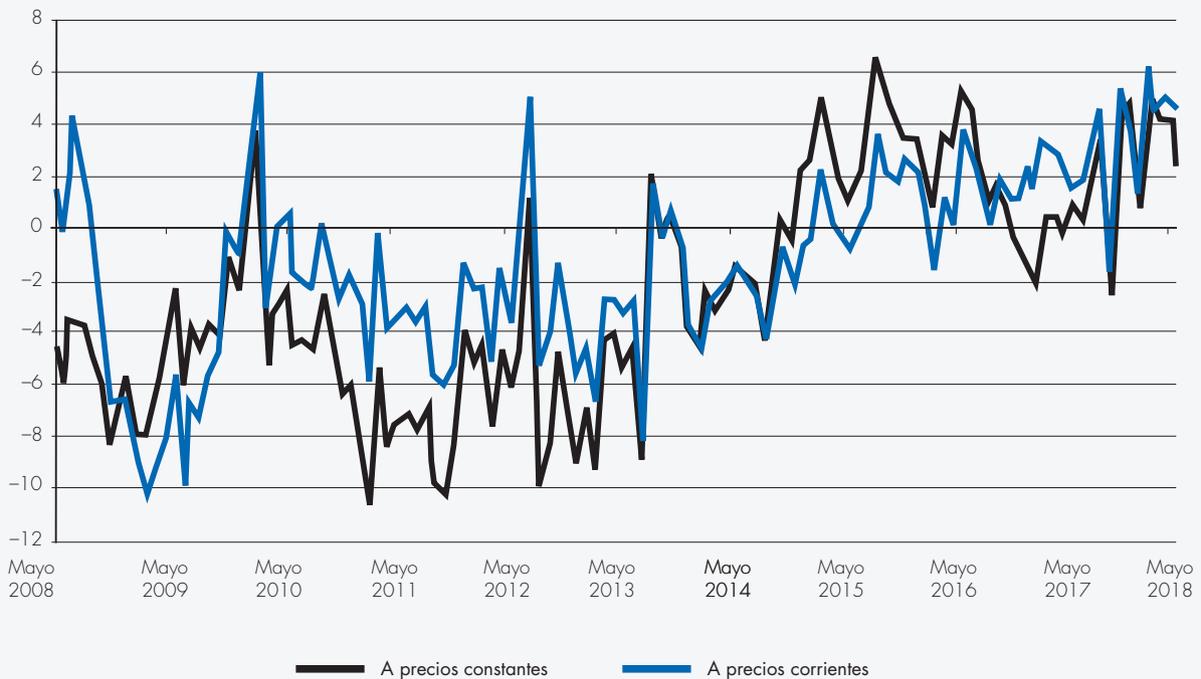
**El crecimiento de las ventas minoristas ha pasado a tener un mejor comportamiento que en el conjunto de España**

## Indicadores económicos

- El consumo privado crecía un 2,7% interanual en el primer trimestre de 2018.
- Las ventas minoristas a precios constantes crecieron un 3,8% en los cinco primeros meses de 2018 frente al mismo período del año anterior.

## Comercio al por menor en Aragón

Serie corregida de efecto calendario, tasa interanual



FUENTE: IAEST y elaboración propia.

### Las exportaciones se frenaron en mayor medida que las importaciones en el primer trimestre

**Demanda externa.** Si atendemos a la desagregación de la estimación del PIB aragonés del IAEST para el primer trimestre, la aportación de la demanda externa sufrió un deterioro por la notable desaceleración de las exportaciones (1,9% interanual), frente a una mayor estabilidad de las importaciones (7,0%). El aumento de estas en Aragón superaba ampliamente el del conjunto de España (2,8%), lo contrario sucedía con las exportaciones (3,2% en España).

Centrándonos en las estadísticas de comercio exterior de bienes que ofrece el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), hay que señalar que se produjo una fuerte desaceleración de las ventas al extranjero de Aragón en los primeros meses de 2018.

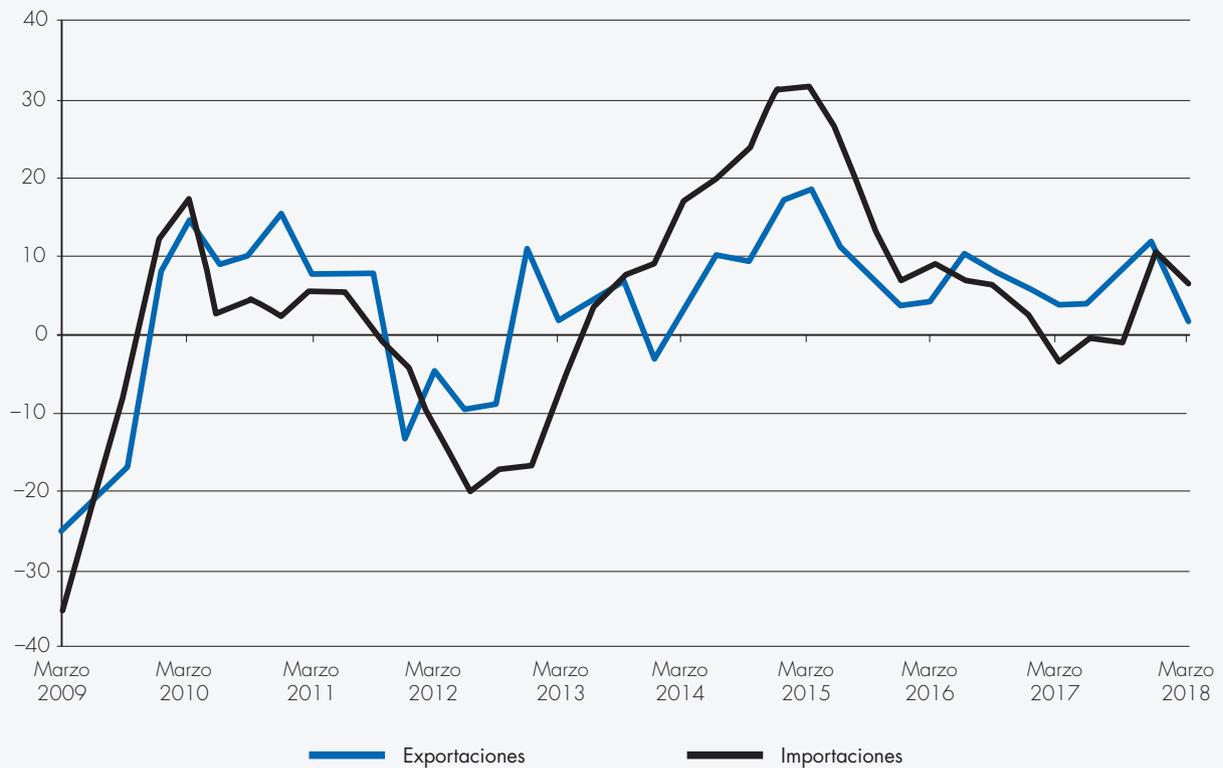
De enero a abril apenas crecieron un 0,6% frente al mismo período del año anterior, después de que en 2017 aumentasen más de un 10% anual. En sentido contrario, las importaciones de bienes se aceleraron hasta el 10,6% interanual en el primer trimestre del año. De esta forma, el saldo comercial sufrió un importante deterioro hasta pasar a ser negativo, algo poco habitual en esta última década.

La tasa de cobertura (exportaciones/importaciones) se redujo para situarse en el 97,1% (frente al 110,5% de 2017).

El crecimiento de las exportaciones fue diferenciado en el primer trimestre del ejercicio según el sector.

## PIB y componentes en Aragón

### Tasa interanual



FUENTE: IAEST y elaboración propia.

Frente la caída de productos industriales y tecnológicos (-2,1% interanual), aumentaron moderadamente las de bienes de consumo (0,5%) y, con más vigor, las de productos agroalimentarios (17,2%).

La fuerte desaceleración de las exportaciones de bienes fue en buena parte debida al deterioro de las ventas al exterior de automóviles (-13,1% interanual) y componentes y accesorios de la automoción (-5,7%). Entre los principales sectores de exportación, también cayeron las ventas de electrodomésticos de línea blanca (-8,9%).

En sentido contrario, la mayoría de los principales sectores presentaron aumentos de dos dígitos. El buen comportamiento de las exportaciones de productos agroalimentarios provino en buena parte de la expansión del porcino, tanto congelado (21,1%) como fresco y refrigerado (16,7%). Otros comportamientos notables fueron los de materias primas y semimanufacturas de plástico (19,9%), material eléctrico (18,1%) y pasta de papel y papel (15,4%). Si no contamos las exportaciones de automóviles, las del resto de bienes crecieron un 5,8% interanual.

**En la menor expansión de las exportaciones influyó sobre todo la caída de las de automóviles y componentes**

<b>Exportaciones de Aragón por sectores</b>			
<b>Millones de euros</b>			
	<b>enero-abril 2018</b>	<b>% Total</b>	<b>Variación i.a.</b>
Automóviles	906	23,8	-13,1%
Confección femenina	458	12,0	7,1%
Maquinaria de transporte y elevación	190	5,0	11,5%
Equipos, componentes y accesorios de automoción	182	4,8	-5,7%
Electrodomésticos línea blanca	178	4,7	-8,9%
Carne porcina congelada	115	3,0	21,1%
Carne porcina fresca y refrigerada	115	3,0	16,7%
Materias primas y semimanufacturas de plástico	112	2,9	19,9%
Material eléctrico	111	2,9	18,1%
Pasta de papel y papel	97	2,6	15,4%
	<b>Subtotal</b>	<b>2.464</b>	<b>64,8</b>
	<b>Total exportaciones enero-abril 2018</b>	<b>3.804</b>	<b>100,0</b>
			<b>0,6%</b>

FUENTE: ICEX y elaboración propia.

El comportamiento de las exportaciones fue muy diferente en las distintas regiones mundiales. Las destinadas a la Zona Euro apenas crecieron (0,9% interanual), si bien, se produjeron divergencias por países: fuerte expansión a Portugal (17,8%), Países Bajos (11,3%) y Francia (6,9%), frente a cesiones a Bélgica (-6,7%), Alemania (-6,0%) e Italia (-5,7%). Cayeron las ventas al resto de la Unión Europea (-5,5%), sobre todo por la nueva ce-

sión de las destinadas a Reino Unido (-13,1%), que antes del referéndum relativo a su salida de la UE, en 2015, suponían un 9,4% de las ventas al exterior aragonesas y ahora solo un 5,9%; y al resto de Europa (-3,7%), en este caso por las menores compras desde Turquía (-27,3%). Fuera de Europa destaca el buen comportamiento de las ventas a Asia excluido Oriente Medio (18,7%), otra vez con un desempeño destacado de

<b>Exportaciones de Aragón por destino</b>			
<b>Millones de euros</b>			
	<b>enero-abril 2018</b>	<b>% Total</b>	<b>Variación i.a.</b>
Zona Euro	2.172	57,1	0,9%
Resto Unión Europea	513	13,5	-5,5%
Resto de Europa	183	4,8	-3,8%
América del Norte	130	3,4	7,9%
América Latina	129	3,4	-4,7%
Asia ex Oriente Medio	338	8,9	18,7%
Oriente Medio	133	3,5	-27,7%
África	178	4,7	20,8%
Oceanía	14	0,4	1,3%
	<b>Total mundo</b>	<b>3.804</b>	<b>100,0</b>
			<b>0,6%</b>

FUENTE: ICEX y elaboración propia.

las ventas a China (26,1%), a Japón (22,1%) y a Corea del Sur (34,8%). También fue notable el aumento de las exportaciones a África (20,8%) y, en menor medida, a EE.UU. (7,9%). Las mayores cesiones se produjeron en las ventas a Oriente Medio (-27,7%) y América Latina (-4,7%).

El peso de las exportaciones aragonesas sobre el total de las españolas

fue del 4,0% en el primer cuatrimestre de 2018, tres décimas menos que en 2017. Por provincias, destacó el incremento de las exportaciones de Huesca (14,2%) frente a las caídas de Zaragoza (-0,4%) y Teruel (-1,8%). Zaragoza se situó como la sexta provincia más exportadora de España, un puesto peor que en 2017 y dos peor que en 2016.

## Indicadores económicos

- **Las exportaciones de bienes crecieron un 0,6% en el primer cuatrimestre de 2018 frente al mismo período del año anterior.**
- **Cayeron las exportaciones de automóviles (-13,1%)**
- **Destacaron los aumentos en carne porcina congelada (21,1%) y materias primas y semimanufacturas de plástico (19,9%).**
- **Frente a un peor comportamiento de las ventas a Europa, destacó el crecimiento de las destinadas a África (20,8%) y a Asia (18,7%).**

En lo que se refiere a las importaciones por grandes sectores, crecieron con fuerza de enero a abril frente al mismo período del año anterior las de productos alimentarios (14,9%) y

bienes de consumo (14,6%), en mayor medida que las de productos industriales y tecnológicos (7,9%). Todos estos grandes segmentos se aceleraron frente a 2017.

**Las importaciones crecieron con fuerza, con la excepción de automóviles y electrodomésticos**

### Importaciones de Aragón por sectores Millones de euros

	enero-abril 2018	% Total	Variación i.a.
Confeción femenina	803	20,5	18,2%
Equipos, componentes y accesorios de automoción	531	13,6	11,9%
Material eléctrico	237	6,1	27,3%
Automóviles	214	5,5	-25,4%
Materias primas y semimanufacturas de plástico	148	3,8	24,3%
Química orgánica	97	2,5	45,4%
Maquinaria de transporte y elevación	93	2,4	4,3%
Electrodomésticos línea blanca	91	2,3	-17,2%
Productos de fundición y siderúrgicos	84	2,1	9,6%
Mueble de hogar	69	1,8	49,7%
Subtotal	2.366	60,4	10,9%
<b>Total importaciones enero-abril 2018</b>	<b>3.918</b>	<b>100,0</b>	<b>10,6%</b>

FUENTE: ICEX y elaboración propia.

Dentro del dinamismo generalizado de las importaciones, destacó la expansión de confección femenina (18,2% interanual), que se afianza como el principal sector de importación, por delante de equipos, componentes y accesorios de automoción (11,9%). Las mayores tasas de incremento entre los diez principales sectores importados fueron las de muebles de hogar (49,7%), las de química orgánica (45,4%) y las de material eléctrico (27,3%). En sentido contrario, presentaron importantes caídas las compras de automóviles (-25,4%) y las de electrodomésticos de línea blanca (-17,2%).

Por áreas geográficas, las compras a la Zona Euro (11,1%) crecieron en línea con el total de importaciones aun-

que se modificó de forma relevante la distribución por países. Crecieron con fuerza las compras a Francia (67,1%) y Portugal (35,3%), se estancaron las de Italia (0,0%) y cayeron las de Alemania (-1,3%) y Países Bajos (-9,3%). También cedieron las compras del resto de la Unión Europea, sobre todo por la evolución de las británicas (-31%) y las de Polonia (-11,3%). Las importaciones del resto de Europa aumentaron notablemente (25,1%) por la expansión de las turcas (24,1%), cuarto país de origen de las importaciones tras superar a Marruecos, y de las rusas (75,9%). Del resto del mundo destaca el aumento de las importaciones de Oriente Medio (50,0%) y el resto de Asia (13,6%), frente a la cesión de las provenientes de EE.UU. (-20,7%).

▶ Importaciones de Aragón por origen Millones de euros			
	enero-abril 2018	% Total	Variación i.a.
Zona Euro	1.655	42,3	11,1%
Resto Unión Europea	426	10,9	-3,0%
Resto de Europa	414	10,6	25,1%
América del Norte	43	1,1	-20,8%
América Latina	39	1,0	6,5%
Asia ex Oriente Medio	945	24,1	13,6%
Oriente Medio	27	0,7	50,0%
África	368	9,4	7,4%
Oceanía	1	0,0	412,8%
Total mundo	3.918	100,0	10,6%

FUENTE: ICEX y elaboración propia.

## Indicadores económicos

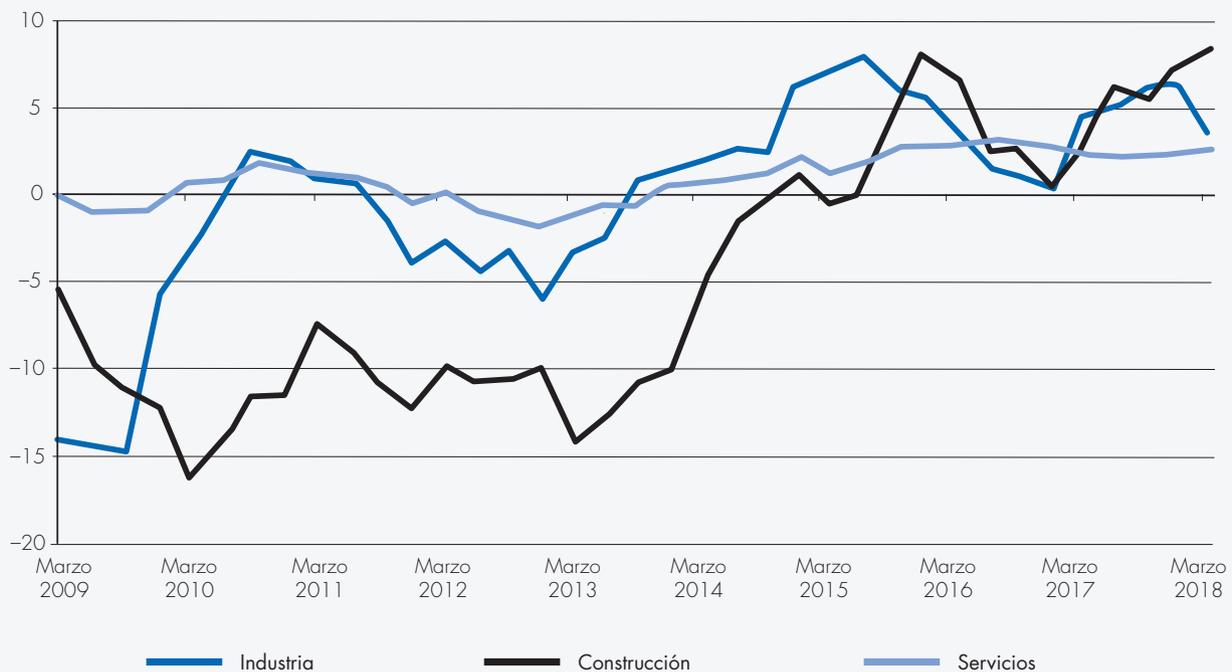
- Las importaciones de bienes crecieron un 10,6% en el primer cuatrimestre de 2018 frente al mismo período del año anterior.
- Destacaron los aumentos de las compras al exterior de muebles de hogar (49,7%), química orgánica (45,4%) y material eléctrico (27,3%). Cayeron las de automóviles (-25,4%).
- Por países destacó el aumento de las compras a Francia (67,1%).

**Oferta.** Por el lado de la oferta, la desagregación del dato de PIB en el primer trimestre mostró una expansión bastante generalizada. Cabe señalar el fuerte aumento del valor añadido en construcción (8,4% interanual, superior al 6,0% de España) y la aceleración en el sector servicios (2,7%), que venía de crecer menos que la media española y pasa a superarla (2,5%). En particular, se ace-

leró el incremento de servicios de comercio, transporte y hostelería (3,8% frente al 2,6% de España). Por otra parte, se frenó el incremento del valor añadido de la industria (3,4% desde el 6,1% del trimestre anterior), si bien, todavía crecía por encima de la media nacional (2,8%), y se mantuvo en tasas elevadas el de la agricultura (3,8% que compara con el 3,3% de España).

**El crecimiento sectorial fue positivo de forma generalizada, aunque destacó la aceleración de construcción y, en menor medida, servicios**

### PIB por componentes en Aragón Tasa interanual



FUENTE: IAEST y elaboración propia.

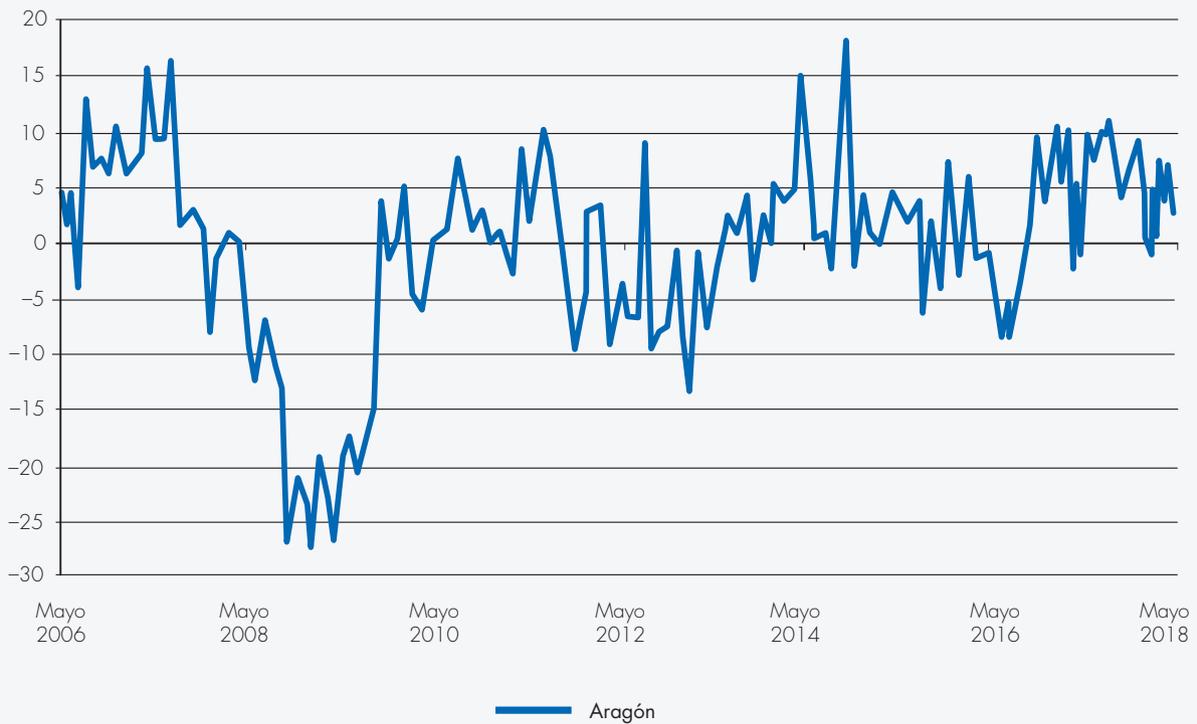
### Indicadores económicos

- **La producción industrial creció un 3,2% de enero a mayo de 2018 frente al mismo período de 2017.**
- **Destacó el crecimiento de la producción de material de transporte (11,1%) y de maquinaria y equipo (8,2%).**

La pérdida de vigor del sector industrial se percibe en los datos de producción del sector. De enero a mayo de 2018, la producción industrial creció un 3,2% frente al mismo período del año anterior y un 3,1%

en términos desestacionalizados. En 2017 el crecimiento anual había sido del 6,2%. Aun así, la expansión industrial fue todavía superior a la media española (3,1% frente a 2,2%).

### Índice de producción industrial Corregido de efecto calendario, tasa interanual



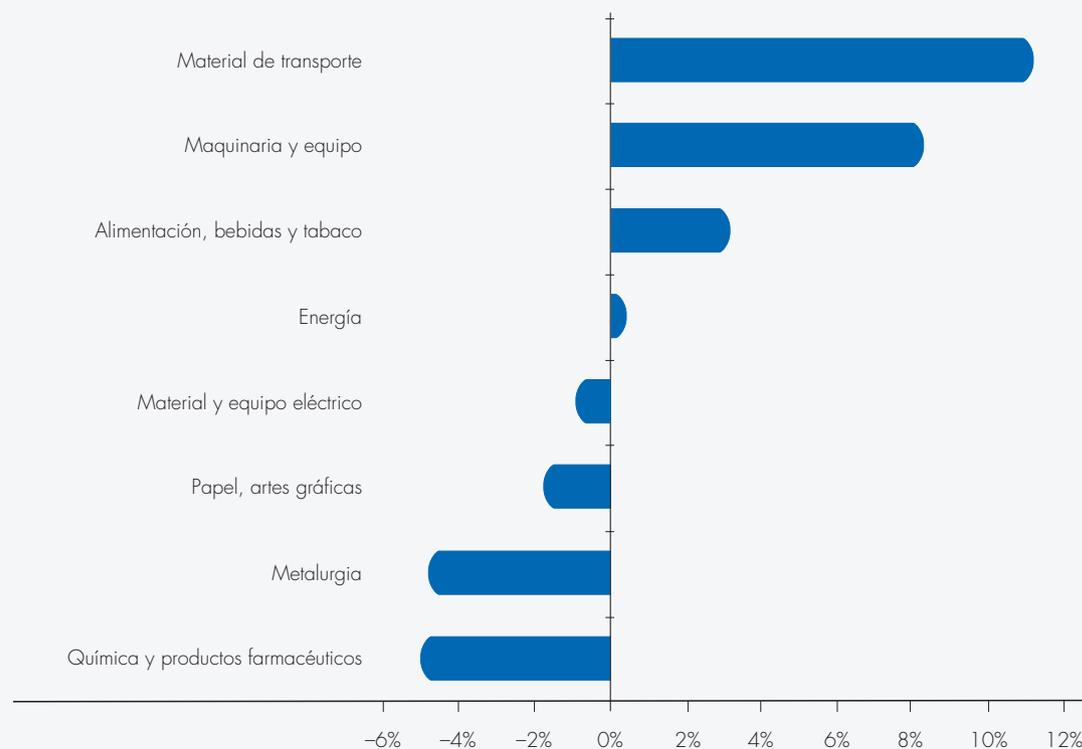
FUENTE: INE, IAEST y elaboración propia.

Por destino económico de los bienes, el comportamiento fue muy divergente en los primeros meses del año. Frente a la expansión de la producción industrial de bienes de equipo (10,6% interanual de enero a mayo), cayeron las de bienes de consumo duradero (-1,6%), no duradero (-1,1%) e intermedios (-1,6%), y apenas aumentó la producción energética (0,3%).

Entre las ramas de actividad con mayor peso dentro de la industria destacó el dinamismo de la producción de material de transporte (11,1%) y de maquinaria y bienes de equipo (8,2%), muy por delante de la de alimentos y bebidas (3,1%). En sentido contrario, varias ramas de actividad presentaron cesiones, así papel y artes gráficas (-1,7%), metalurgia (-4,7%) y química y productos farmacéuticos (-4,9%).

**Frente al elevado crecimiento de la producción de bienes de equipo, cayó la de bienes de consumo e intermedios**

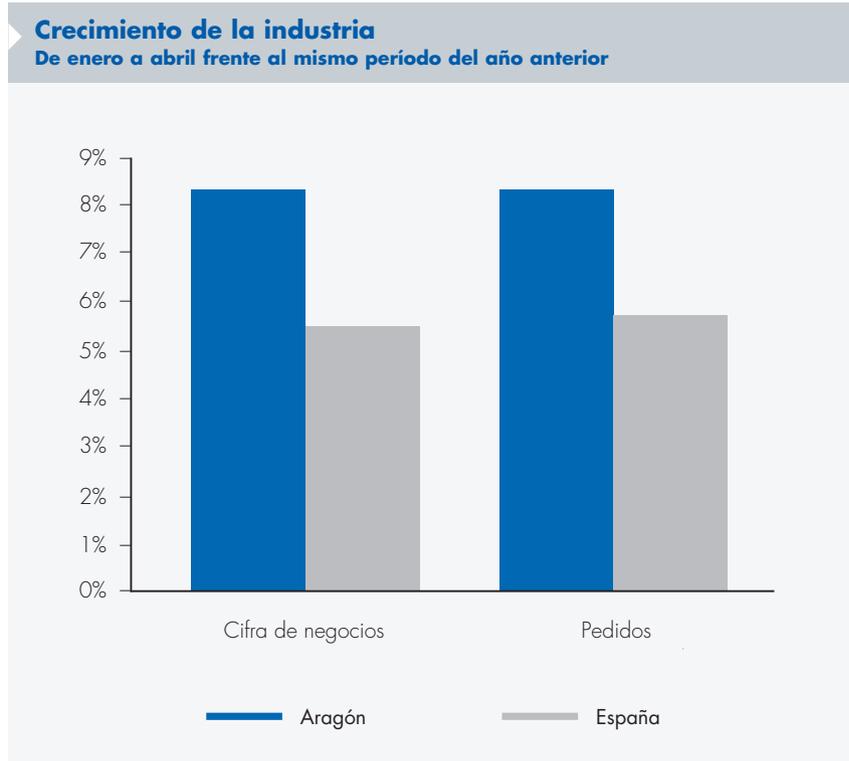
### Producción industrial de Aragón de enero a mayo de 2018 Tasa interanual, serie corregida de efecto calendario



FUENTE: IAEST y elaboración propia.

Si atendemos a otros indicadores del sector, estos también muestran una conjuntura algo mejor que la del conjunto de España. De enero a abril, tanto la facturación de la industria como los

nuevos pedidos crecieron un 8,3% frente al mismo período del año anterior, cifra que compara con el 5,7% y el 5,5% respectivamente en el total de la nación.



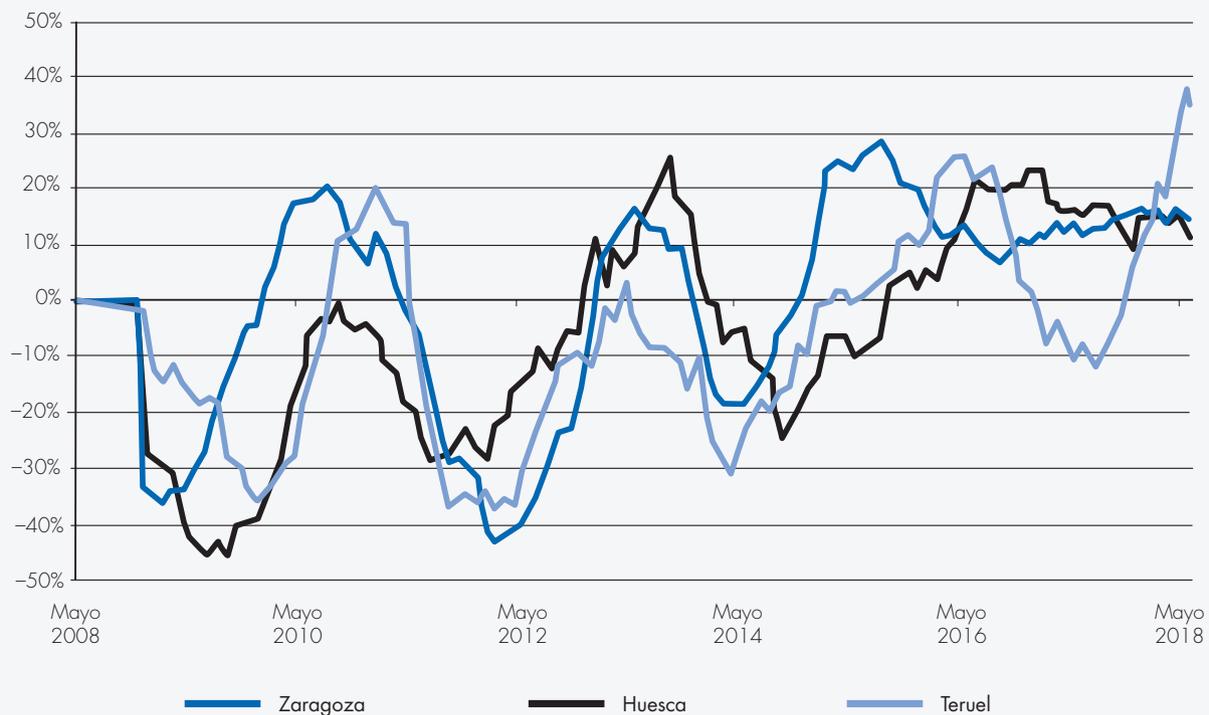
FUENTE: IAEST y elaboración propia.

**Crecen con fuerza las ventas de viviendas, no tanto los precios**

En lo que respecta a la actividad en el mercado inmobiliario y constructor, la recuperación sigue su curso. El crecimiento de la compraventa de viviendas sigue siendo elevado y presenta ritmos similares, e incluso algo superiores a los del conjunto de España. En los doce meses que van hasta mayo, según los datos de los registradores que aporta el Instituto Nacional de Estadística (INE), se

vendieron en Aragón 12.834 viviendas, lo que supone un incremento anual del 15,6%, seis décimas más que en España. Por provincias destacó la mejoría de Teruel tras las tasas negativas de buena parte de 2017, en doce meses hasta mayo aumentaron las ventas un 37,4% interanual, lo que superaba ampliamente los ritmos de Zaragoza (14,7%) y Huesca (11,8%).

## Crecimiento de las ventas de viviendas en Aragón

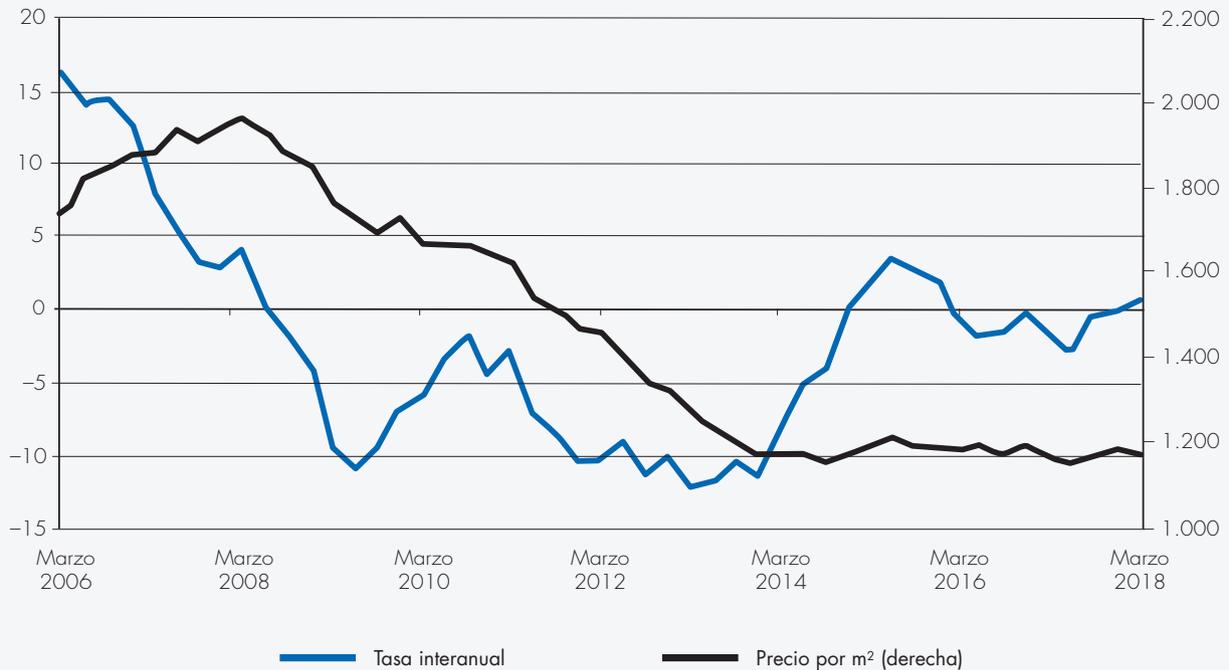


FUENTE: INE y elaboración propia.

Si en la media nacional se apreciaba que la evolución de los precios de la vivienda desde los mínimos que siguieron al estallido de la burbuja inmobiliaria ha sido discreta, en el caso aragonés esto resulta todavía más palpable. En el primer trimestre, el precio del metro cuadrado se situaba en 1.172 euros, apenas un 1,6% por encima del mínimo, y con una tasa interanual de incremento del 0,6% (2,7% en España) que, al menos, fue la primera positiva tras dos años de cesiones.

La concesión de hipotecas ha recuperado algo de pulso tras unos meses de debilidad, pero las acumuladas en 12 meses hasta abril aún presentaban un crecimiento interanual mucho más reducido que en el conjunto de España: 3,2% frente a 11,8%. El 3,2% proviene de un incremento del 6,8% en la provincia de Zaragoza y una cesión del -9,7% en Huesca y el -5,0% en Teruel. En sentido contrario, el importe medio de la hipoteca concedida crecía más en Aragón (8,2% interanual) que en España (6,0%), para situarse en 101.565 euros.

## Precios de la vivienda en Aragón



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

## Indicadores económicos

- La compraventa de viviendas se incrementó un 15,6% anual en los doce meses acumulados hasta mayo.
- Los precios apenas crecían un 0,6% interanual en el primer trimestre.
- Las hipotecas aumentaban en abril un 3,2% y su importe medio un 8,2%.
- La cifra de negocios del sector servicios creció un 8,5% interanual en el primer cuatrimestre de 2018.

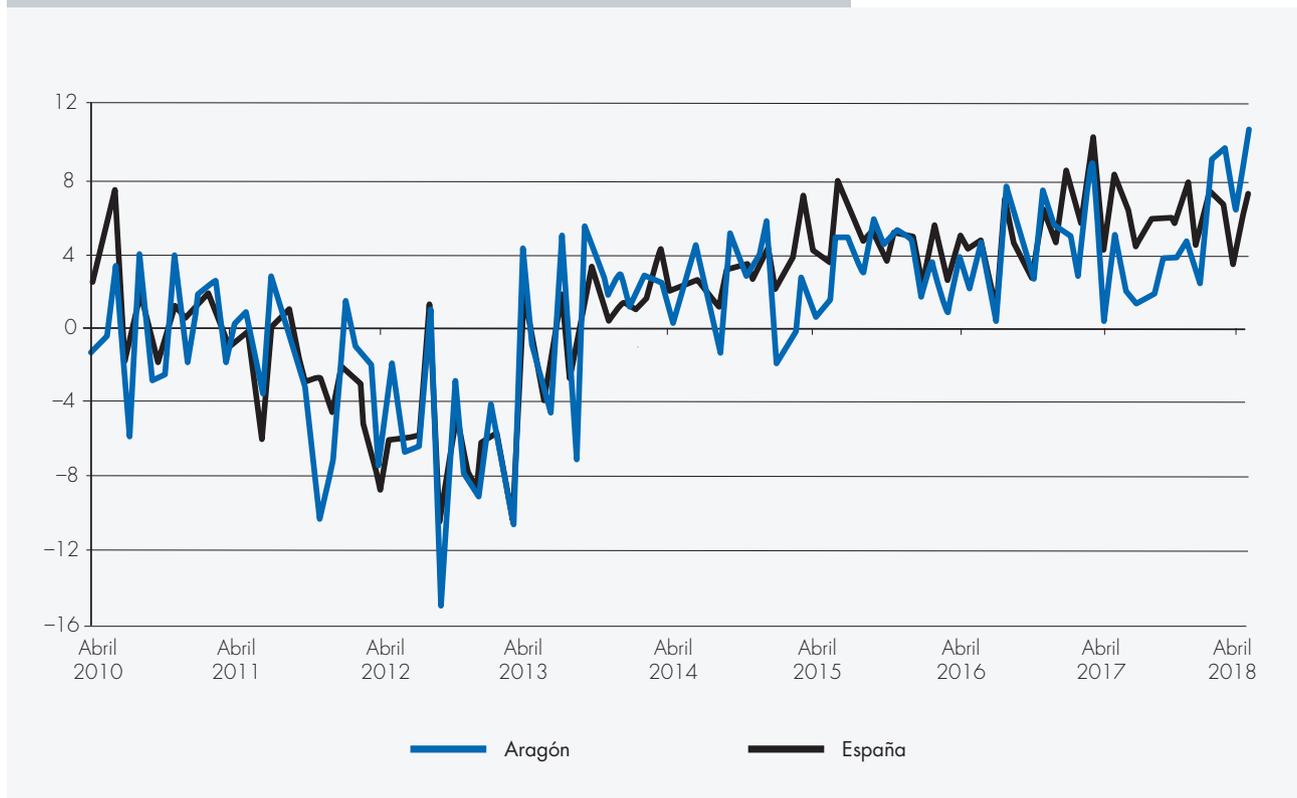
**La facturación del sector servicios aragonés ha pasado a crecer más que la industrial y que la del conjunto de España**

El sector servicios, que en 2017 tuvo un desempeño menos positivo que la industria y que comparaba desfavorablemente con la evolución en el conjunto de España, ha comenzado 2018 con una notable aceleración de los datos de actividad que ha in-

vertido ambas situaciones. La cifra de negocios del sector servicios, ajustada de efecto calendario, aumentó en el primer cuatrimestre un 8,5% frente al mismo período del año anterior, casi tres puntos porcentuales más que la media nacional (5,6%).

## Cifra de negocios de servicios

### Tasa interanual



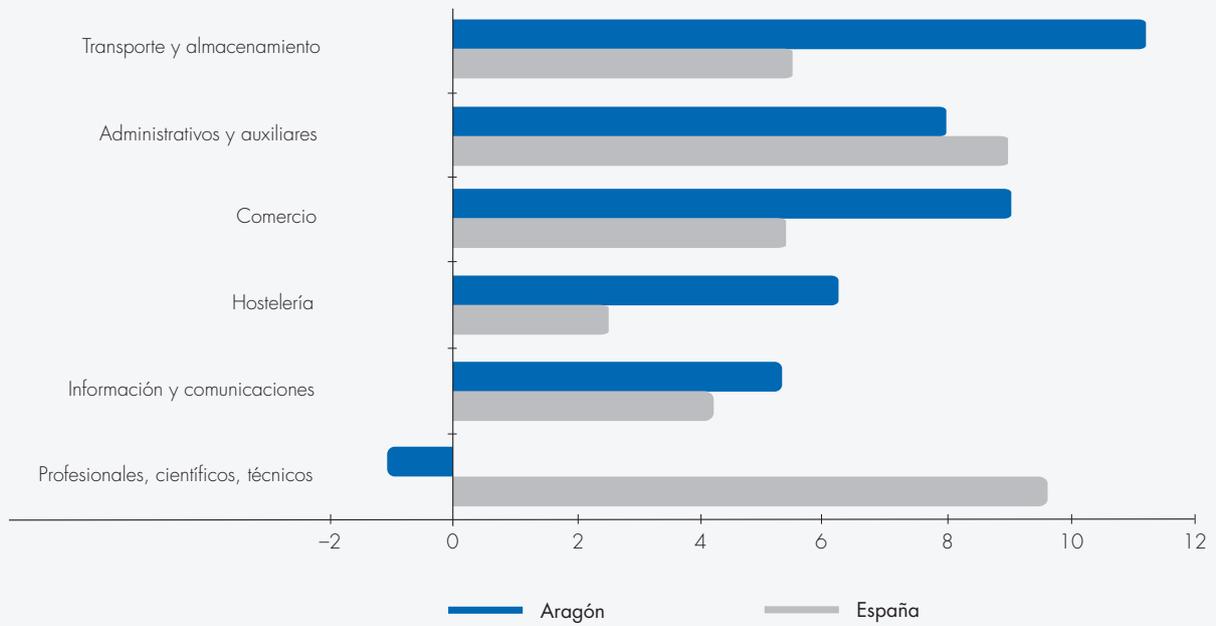
FUENTE: INE y elaboración propia.

Por ramas de actividad destacó en el primer cuatrimestre la expansión de transporte y almacenamiento (11,2% interanual), comercio (9,0%) y servicios administrativos y auxiliares (8,0%). Además, se aceleraron los de información y comunicaciones (5,3%) y los de hostelería (6,2%), que crecieron con bastante más intensidad que en el conjunto de España (2,4%), donde han presentado ciertos síntomas de agotamiento. En sentido contrario, cayó la facturación de los servicios profesionales, científicos y técnicos (-1,1%), que es la rama que presentó un mejor comportamiento nacional (9,6%).

Tras el buen comportamiento del turismo en el año 2017, en lo que llevamos de 2018 se ha moderado el ritmo de crecimiento, hacia tasas aún algo superiores a la media española. El número de pernoctaciones hoteleras acumuladas en doce meses crecía en mayo un 4,5% interanual (por encima del 1,4% de España), con un aumento más elevado para extranjeros (7,2%) que para españoles (3,8%). Los precios hoteleros crecían un 3,4% interanual en Aragón en mayo, por encima del 1,2% nacional pero tras un 2017 en que el incremento había sido más moderado.

### Actividad en el sector servicios - abril de 2018

Interanual de la media en lo que va de año



FUENTE: IAEST y elaboración propia.

### Pernotaciones hoteleras en Aragón

Acumuladas en 12 meses, tasa interanual



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

**Precios.** Como en el conjunto de España, el IPC se aceleró conforme avanzaba el primer semestre de 2018 y la influencia del encarecimiento del petróleo se dejaba notar en mayor medida en los precios de consumo. En mayo, el IPC crecía un

2,1% interanual y la tasa subyacente un más moderado 1,2%, ambos incrementos superaban en una décima la media nacional, lo que contrasta con lo sucedido en 2017, cuando permanecieron ligeramente por debajo.

**El incremento de los precios se aceleró por la influencia del petróleo a lo largo del primer semestre**

### IPC - Aragón

Tasa interanual



FUENTE: Datastream y elaboración propia.

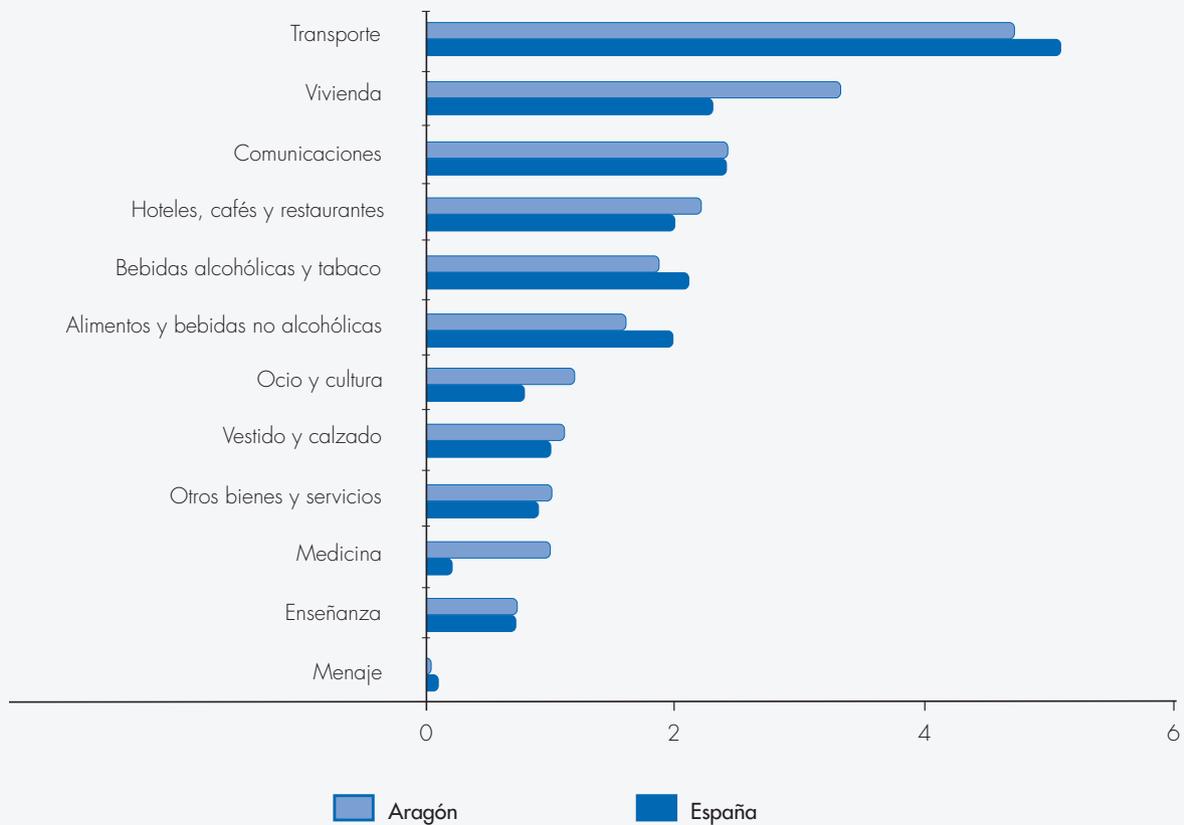
### Indicadores económicos

- El IPC se aceleró hasta el 2,1% interanual en mayo.
- El crecimiento de las afiliaciones a la seguridad social era del 3,6% interanual en febrero de 2018.
- La tasa de paro se situó en el 11,4% en el cuarto trimestre de 2017.

Como en España, las partidas más inflacionistas han sido las que tienen una relación más estrecha con los precios de la energía, como son transporte (4,7% interanual) y vivienda (3,3%), si bien, en Aragón ha afectado comparativamente más a esta segunda. Otro grupo de consu-

mo es el aumento de los precios de la energía, que es sensiblemente mayor en Aragón que en el conjunto de España es el de medicina (1,0%). En sentido contrario, aumentan menos los precios del ya citado transporte, los alimentos (1,6%) y las bebidas alcohólicas y el tabaco (1,9%).

### Crecimiento interanual del IPC en mayo de 2018



FUENTE: IAEST y elaboración propia.

**Mercado de trabajo.** La fuerte recuperación del mercado laboral aragonés ha perdido algo de tracción en los últimos trimestres. Los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA), que pueden estar afectados por cierta variabilidad derivada del tamaño de la muestra, no han sido todo lo positivos que cupiera esperar, sobre todo en lo referente a la ocupación, cuyo aumento se ha frenado hasta el 0,6% interanual en el primer trimestre de 2018 (frente al 2,4% de España). A pesar de ello, el desempleo seguía cayendo intensamente (-14,2%, más que el -10,8% nacional) y la tasa de paro se situaba en el 11,6% (cinco puntos por debajo del 16,7% de España). Las afiliaciones a la seguridad social mostraron una situación

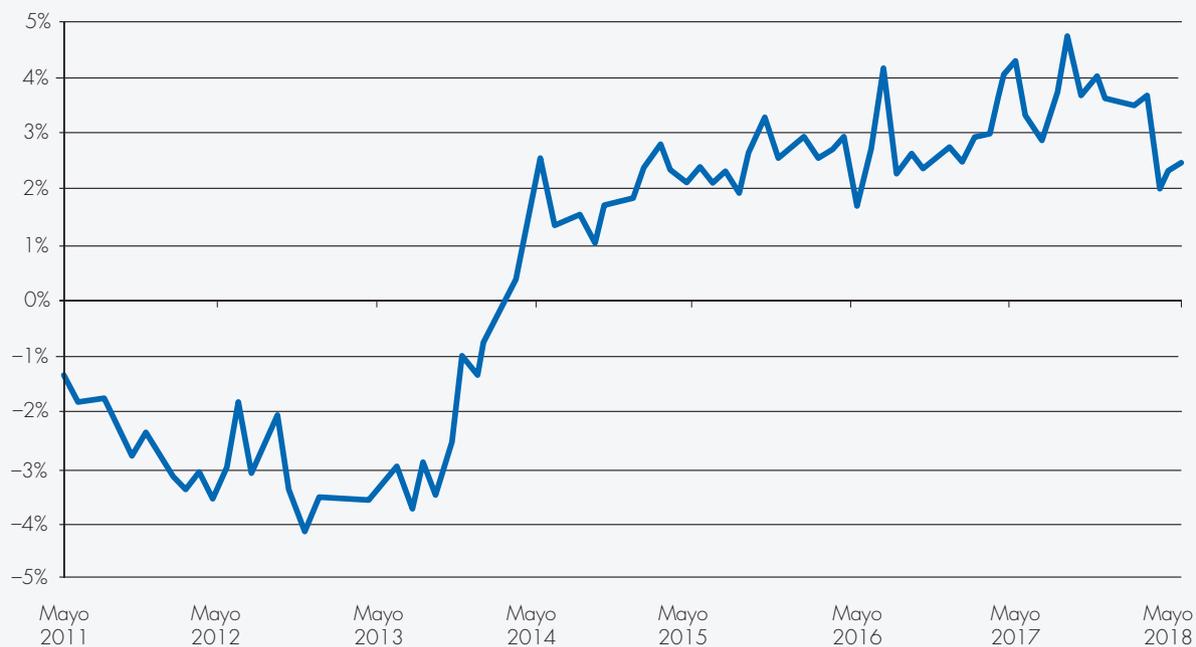
más favorable, con un aumento del 3,6% interanual en el primer trimestre, si bien, este dato se habría enfriado ligeramente en mayo, hasta el 2,5%.

Volviendo a los datos de la EPA en el primer trimestre, esta mostraba un notable incremento de la ocupación en la industria manufacturera (8.500 personas) y construcción (3.500), mientras que caía en agricultura (-2.300) y servicios, sobre todo de administración pública, educación y sanidad (-2.600) y de actividades profesionales y administrativas (-3.900).

En cuanto a la evolución de los salarios, los costes laborales crecían en el primer trimestre un 1,8% interanual, por encima del 0,7% medio en España.

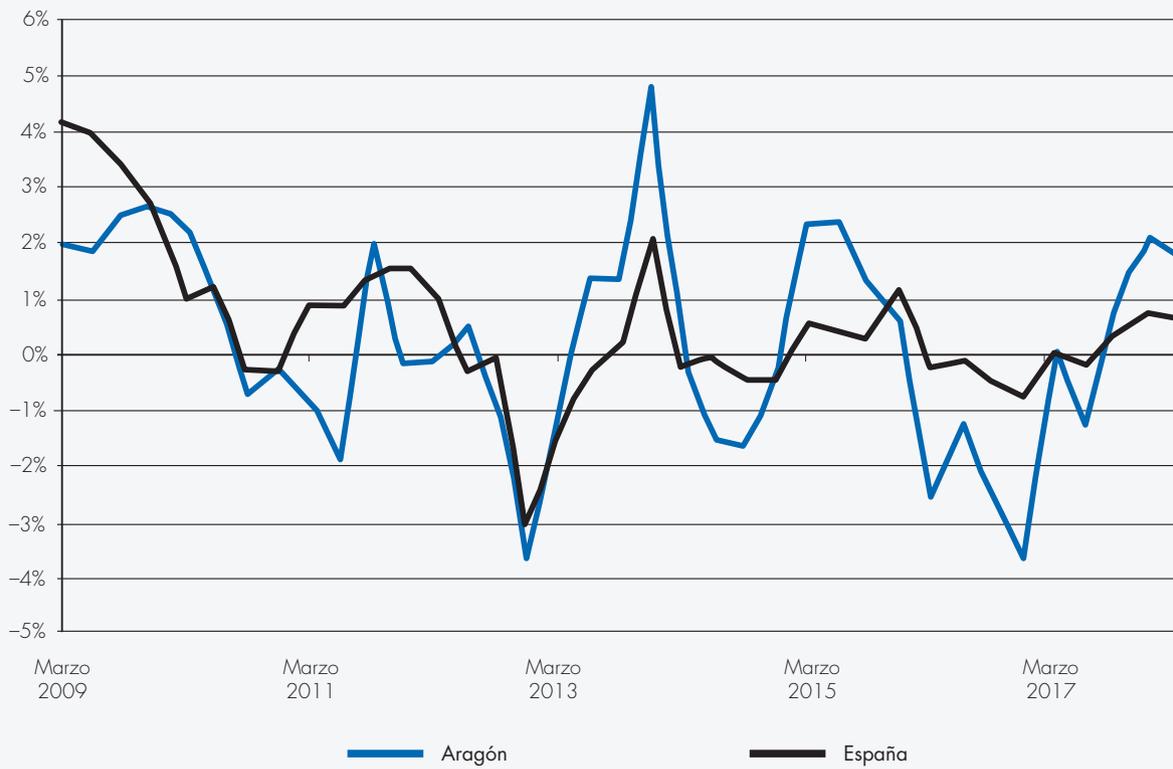
**El crecimiento de la ocupación puede haber perdido algo de tracción. El paro sigue cayendo intensamente.**

### Crecimiento de la afiliación a la seguridad social en Aragón



FUENTE: INE y elaboración propia.

### Crecimiento de los costes laborales por trabajador



FUENTE: INE y elaboración propia.

## Conclusiones y previsiones

Después de un 2017 muy positivo para la economía aragonesa, que lideró el crecimiento del PIB entre las comunidades autónomas españolas, el inicio de 2018 ha presentado cierta continuidad en esta coyuntura, si bien, con ciertos cambios en la contribución de los distintos componentes del PIB.

Por una parte, se aprecia un menor dinamismo de los segmentos más cíclicos de la economía, los ligados a la industria, como son la propia producción industrial, las exportaciones, y la inversión en bienes de equipo. En el caso de las exportaciones, la influencia de las de automóviles, un tanto volátil en los últimos años, ha pasado a ser negativa, pero parece un bache puntual si atendemos a las buenas perspectivas que presenta el sector.

En sentido contrario, el consumo privado y la producción de servicios, que habían tenido los comportamientos menos favorables en 2017 en términos relativos, han visto cómo se aceleraba la actividad a lo largo del primer semestre de 2018, pasando a superar, en ambos segmentos, la media española.

La construcción, tanto desde el punto de vista de la oferta como de la de-

manda, ha seguido presentando crecimientos muy elevados y contribuye notablemente al buen desempeño de la economía aragonesa.

Si atendemos a los datos del mercado laboral, conviene vigilar si el menor dinamismo de la ocupación es un simple receso temporal o el primer síntoma de agotamiento tras la fuerte recuperación de los últimos años. De deberse a este último motivo, se justificaría la aceleración de los costes laborales, de forma que el incremento de los salarios podría tomar el relevo del aumento de la ocupación como principal sustento de la expansión del consumo.

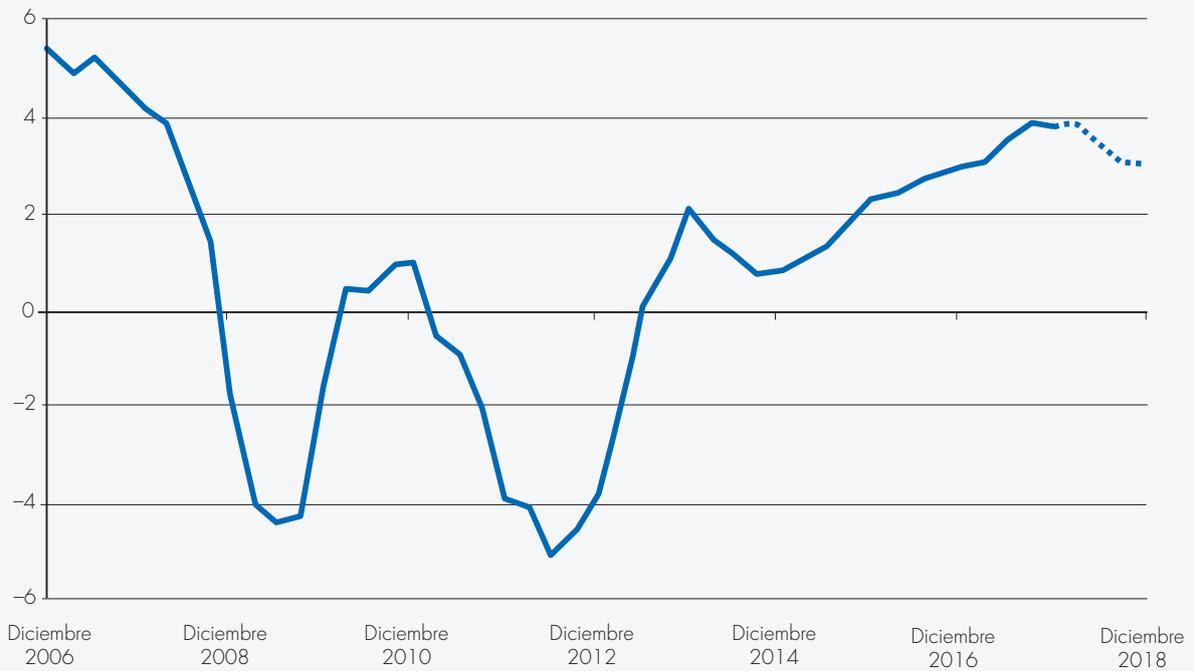
La contención de los últimos datos trimestrales de crecimiento apunta hacia una desaceleración de la tasa interanual, pero se debería en buena parte a un deterioro de la contribución del sector exterior, algo que probablemente se acabará revirtiendo gracias a las buenas perspectivas del sector del automóvil. Las ganancias de competitividad obtenidas en Aragón durante los últimos años y la consolidación de la mejora del ciclo, que se aprecia en prácticamente todos los segmentos productivos, nos permiten seguir siendo optimistas con el crecimiento de la economía aragonesa: esperamos vuelva a superar la media española en 2018.

### Crecimiento previsto del PIB

	2016	2017	2018
Aragón	2,7	3,6	3,3
España	3,4	3,1	2,8

FUENTE: INE e Ibercaja.

## Crecimiento del PIB en Aragón Previsiones desde marzo de 2018



FUENTE: AIREF e Ibercaja.

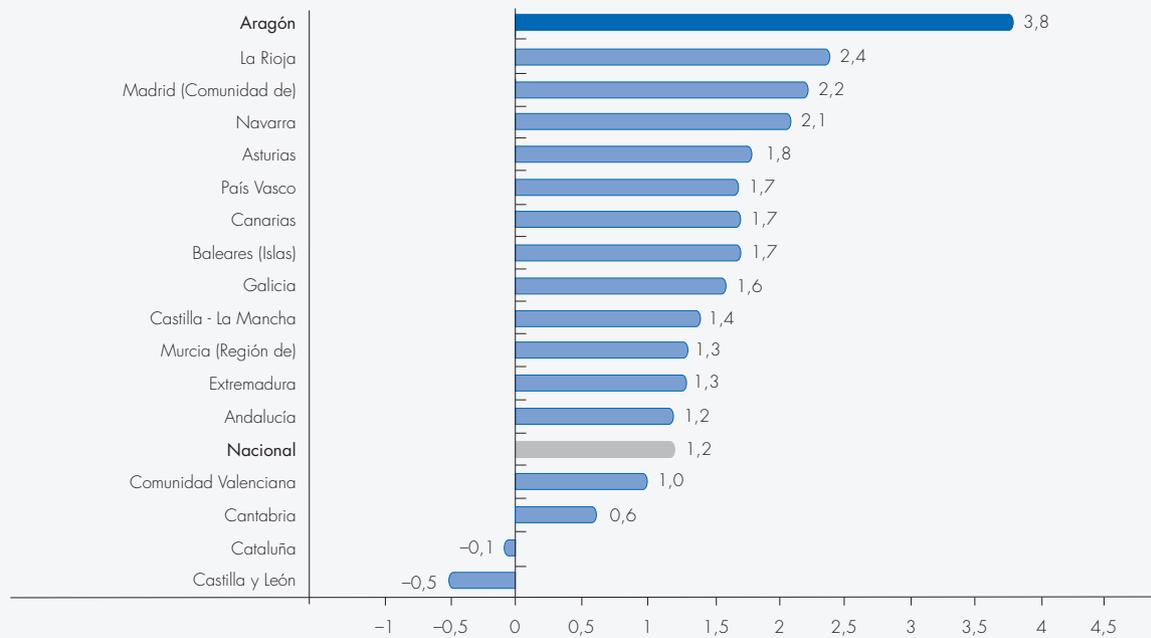


- 1 Crecimiento económico superior al de España y la Zona Euro.
- 2 Aceleración del sector servicios y la construcción.
- 3 Buenos datos de consumo privado y ventas minoristas.
- 4 Rápida caída del desempleo.



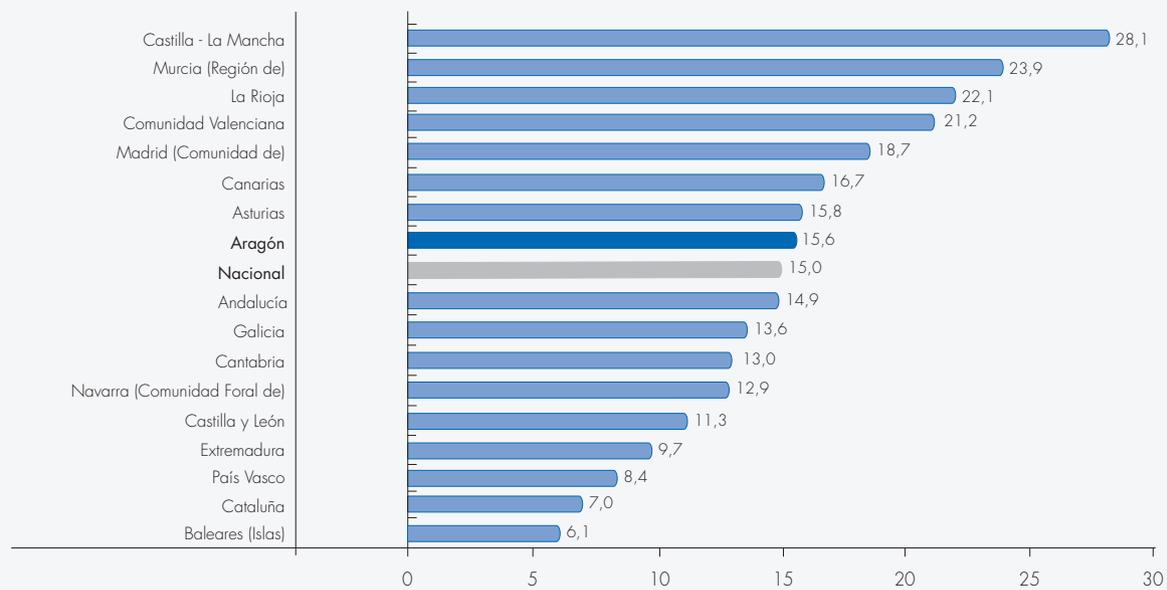
- 1 Se frenan las exportaciones.
- 2 La industria pierde dinamismo.
- 3 Menor aumento del empleo.

### Evolución ventas minoristas reales Mayo de 2018, media de lo que va de año



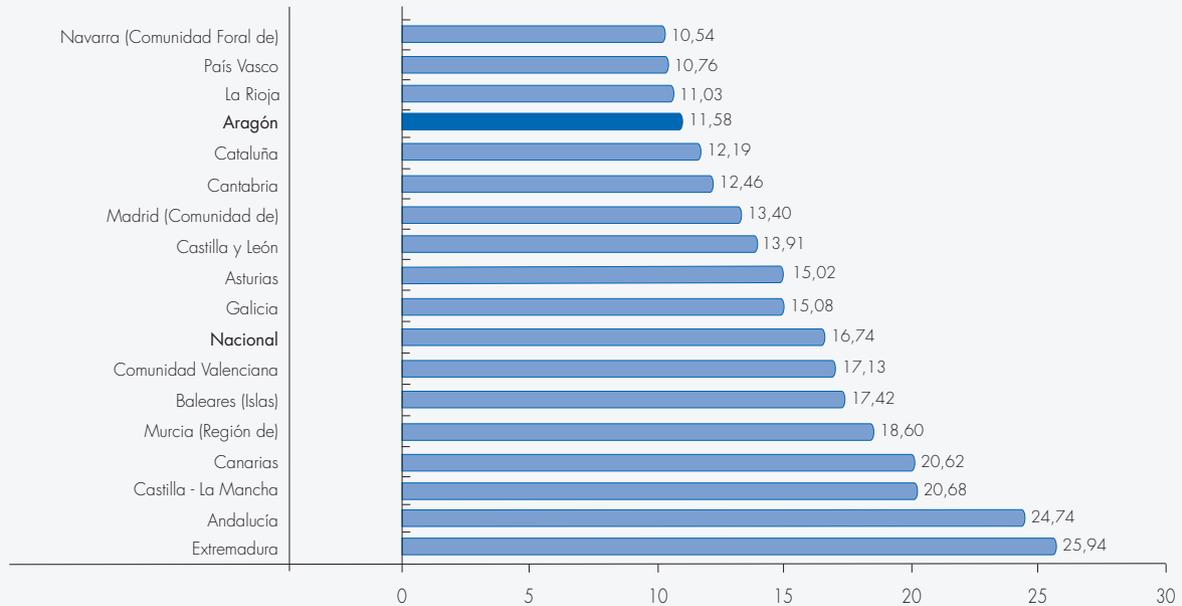
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE).

### Compraventa de viviendas Doce meses hasta mayo de 2018, variación interanual %



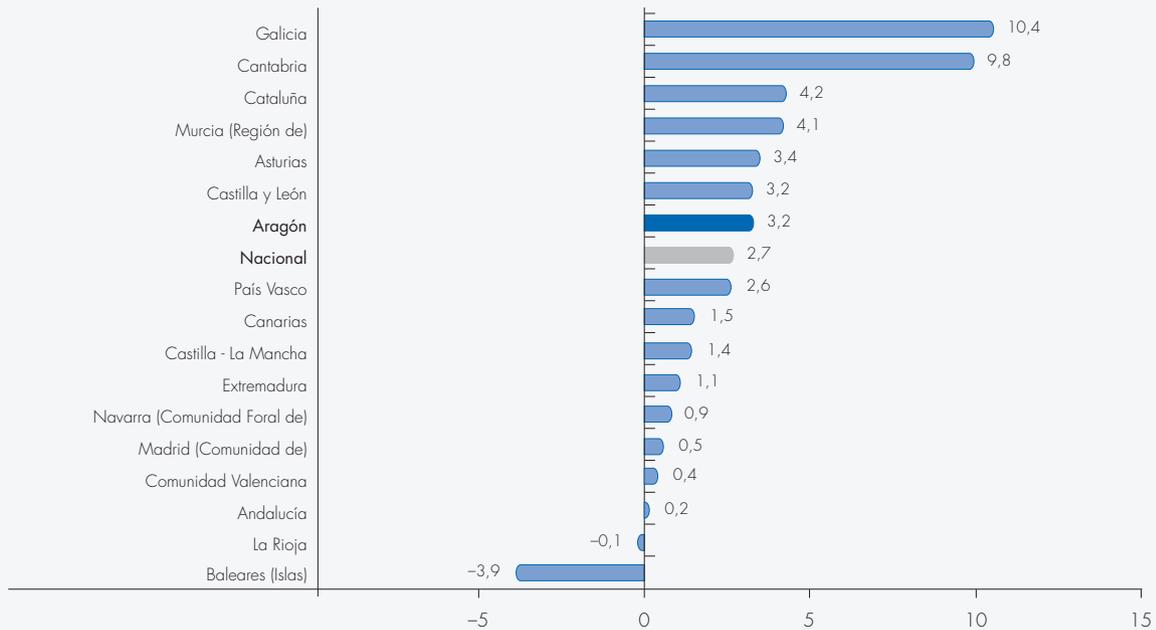
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE).

### Tasa de paro por CC.AA. Primer trimestre de 2018



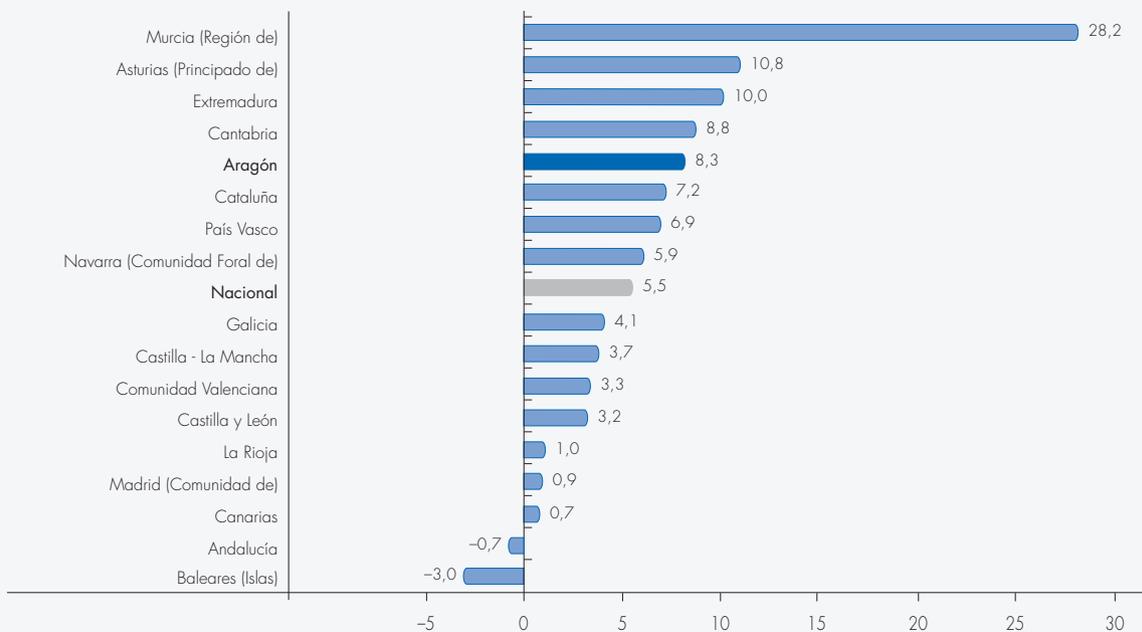
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE).

### Producción industrial Mayo de 2018, media de lo que va de año



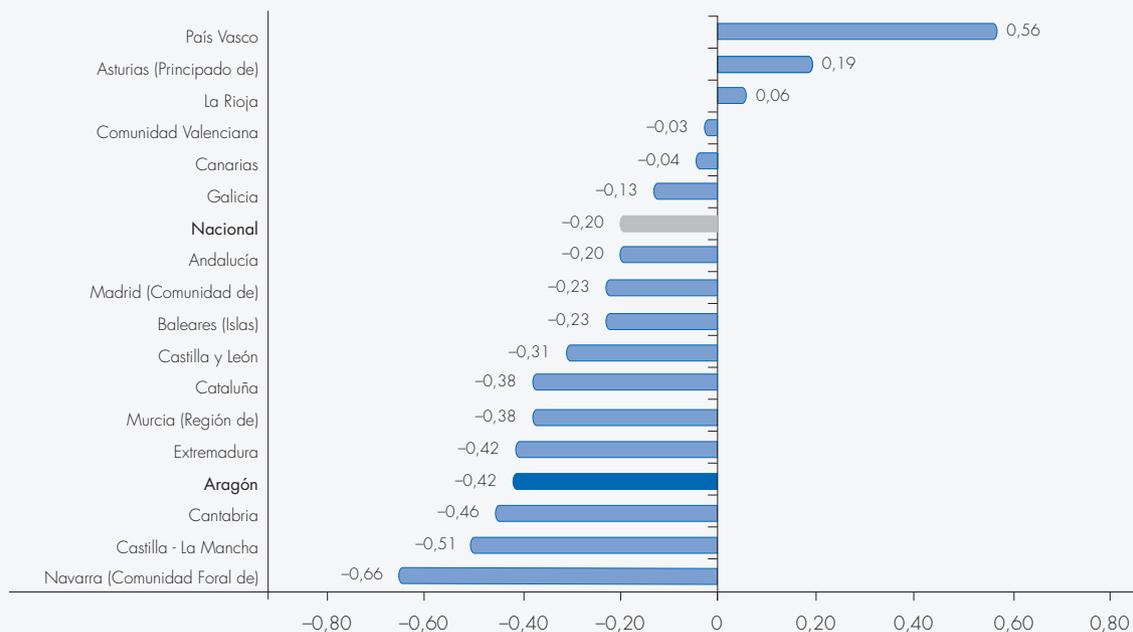
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE).

### Entrada de pedidos en la industria Mayo de 2018, media de lo que va de año



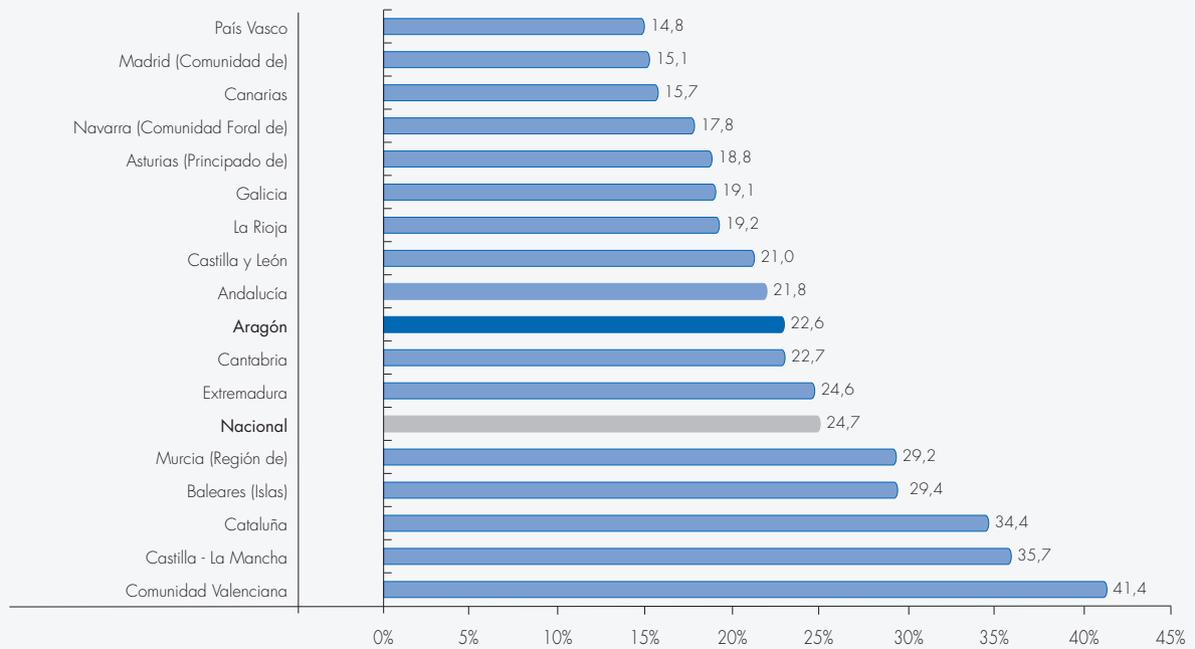
FUENTE: Instituto Nacional de Estadística (INE).

### Saldo público/PIB de las comunidades autónomas Abril de 2018



FUENTE: Ministerio de Hacienda.

### Deuda/PIB de las comunidades autónomas % 1T 2018



FUENTE: Banco de España.

Este informe ha sido elaborado con los datos disponibles a 13 de julio de 2018.







Estudios monográficos



# El propósito corporativo como palanca para la transformación organizacional



**Ángel Alloza**

CEO Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

**Clara Fontán**

Intelligence & Knowledge Senior Manager Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership

## Resumen

Estamos inmersos en la economía de la reputación y los intangibles, un nuevo contexto empresarial donde el éxito de las organizaciones viene determinado por su visión de creación de valor compartido y de largo plazo en los entornos en los que operan. En este contexto, el propósito se ha convertido en la palanca motora para generar adhesiones e identificación por parte de los distintos grupos de interés y orgullo de pertenencia en los empleados, en torno a un mismo sistema de creencias y valores compartidos; y se consolida como fuente no copiable, de diferenciación competitiva y como plataforma de generación de confianza que construye lealtad y recomendación.

El presente artículo analiza el rol estratégico, transformador y movilizador del propósito, su impacto en la buena reputación y el negocio; y presenta a través de datos empíricos las razones por las que es tan relevante construir en la actualidad empresas sostenibles con fuerte sentido de propósito que generan admiración, respeto y confianza por parte de sus grupos de interés y de la sociedad en su conjunto.

## Palabras clave

Propósito corporativo, contribución, impacto positivo, legado, reputación, confianza, legitimidad, diferenciación, economía de la reputación, economía del propósito, orgullo de pertenencia, lealtad, recomendación a terceros.

## Economía de la reputación y los intangibles

Actualmente nos encontramos inmersos en un nuevo ciclo económico al que podemos denominar «economía de la reputación y de los intangibles»; un nuevo contexto que se caracteriza por el incremento del valor de los intangibles dentro de las organizaciones. Hoy, si tomamos como referencia al conjunto de todas las empresas, en todos los sectores de actividad, en todo el mundo, en torno al 50% del valor y del riesgo residen en sus recursos y activos intangibles, alcanzando hasta el 80% en algunos sectores más innovadores, como el tecnológico, farmacéutico o el ocio y entretenimiento<sup>1</sup>, tal y como indican los resultados anuales del *Global Intangible Financial Tracker* de Brand Finance.

capaz de restablecer el equilibrio adecuado entre la generación de confianza y la legitimidad social, así como identificar nuevas fuentes de diferenciación que sean duraderas en el tiempo y capaces de sustentar un modelo económico y empresarial sostenible en un mundo digitalizado y globalizado. Es en este contexto, donde el propósito corporativo emerge como el concepto de referencia cuando se habla de establecer una diferenciación no copiable y de avanzar en el rol esencial de la empresa en la sociedad.

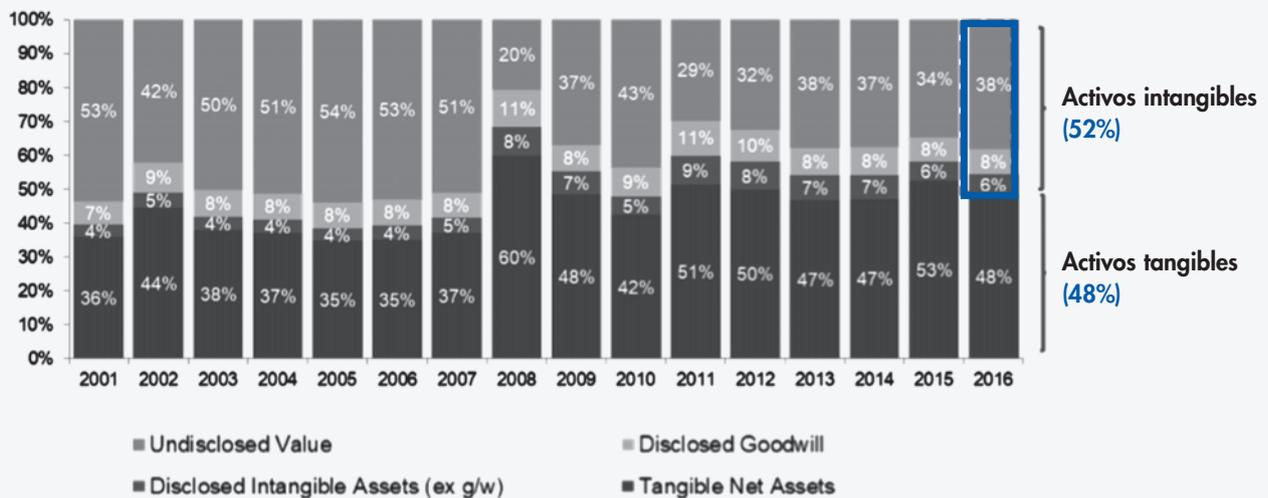
En los últimos años hemos observado el crecimiento exponencial de este concepto como una de las prioridades clave de los directivos en todo el mundo. De hecho, este ha sido uno de los temas principales del Foro Económico Mundial, protagonizando, a su vez, el llamamiento a los líderes empresariales de todo el mundo que

<sup>1</sup> Brand Finance (2017). *Global Intangible Financial Tracker*.

Este nuevo ciclo económico requiere un nuevo modelo de hacer empresa

Gráfico 1. La economía de los intangibles

### Valor empresarial total 2001 - 2016 (%)



FUENTE: Brand Finance, 2017.

ha hecho el presidente de Blackrock, uno de los principales fondos de inversión a escala global. Se requiere que los CEO repiensen el rol de sus empresas, su contribución social y su legado. Si tomamos como referencia las mayores empresas, vemos un crecimiento imparable del número de empresas que han definido su propósito, alcanzando a su práctica totalidad (gráfico 2).

Hoy los ciudadanos exigen compañías capaces de generar beneficios económicos y al mismo tiempo mejorar las condiciones económicas y sociales de los territorios en los que operan<sup>2</sup>. Según los resultados del estudio *Meaningful Brands 2017*, de Havas Group, sobre marcas relevantes, el 82% de la población mundial está de acuerdo con esta afirmación. Aunque concluye que solo en el 39% de los casos se considera que las organizaciones trabajan duro para mejorar la calidad de vida y bienestar de las personas, y que a las personas no les importaría que desapareciesen el 76% de las marcas. El equilibrio empresa-sociedad es posible, pero requiere de empresas sostenibles, con fuerte sentido de propósito.

En los últimos años la praxis académica y empresarial nos ha demostrado que las fuentes de generación de valor residen en dos palancas claves. Por un lado, su capacidad para construir una diferenciación no copiable y por otro en su habilidad para generar confianza y legitimidad.

La herramienta de gestión organizativa para conseguir una diferenciación no copiable es la formulación del propósito y su activación en actitudes y comportamientos de apoyo, por parte de todos sus grupos de interés, gracias a la marca corporativa. En el caso de la confianza y la legitimidad la palanca de gestión es la reputación. Así, articular la organización en



FUENTE: Fortune 500 Statements; recogido en [www.missionstatements.com](http://www.missionstatements.com).

torno a su verdadera razón de ser, su propósito, es el primer paso para garantizar el éxito de cualquier proyecto empresarial que sea capaz de construir de forma equilibrada diferenciación y legitimidad.

### El propósito corporativo como palanca de diferenciación y de generación de confianza

Las fuentes de diferenciación ya no están en los productos o los servicios, que se pueden copiar fácilmente<sup>3</sup>, sino en la marca corporativa<sup>4</sup> y, más concretamente, en los valores asociados a ella<sup>5</sup>. No importa tanto qué haces sino quién eres, cómo eres y por qué haces las cosas de forma diferente a los demás<sup>6</sup>. La marca se convierte así en una herramienta estratégica de máxima importancia al comprenderla como la expresión del propósito de la organización: el eje vertebrador

<sup>2</sup> Havas Media, 2015; BBMG & GlobeScan, 2015, 2016; Edelman, 2015, 2016; GlobeScan *et al.*, 2016.

<sup>3</sup> Fombrun, 1996; Carreras *et al.*, 2013; Van Riel, 2012; Alloza, 2012; Alloza, 2015; Guash *et al.*, 2015.

<sup>4</sup> Schultz *et al.*, 2005; Hatch & Schultz, 2010; Alloza, 2015.

<sup>5</sup> Arthur W. Page Society, 2016; Corporate Excellence, 2016.

<sup>6</sup> Sinek, 2013.



de la cultura corporativa y de la estrategia de narrativa de la compañía, y la plataforma de relación con todos los grupos de interés.

Hasta los años 90 del siglo pasado, las organizaciones se han gestionado dándole máximo valor al producto o servicio, elementos que eran difícilmente copiables, explicando así por qué los activos tangibles representaban en ese ciclo económico el 80% del valor de las empresas; pero si bien hoy las decisiones de compra siguen siendo motivadas por la diferenciación percibida, esta diferenciación ya no reside en los productos o servicios sino en la forma de ser, en los valores y creencias de la empresa que comercializa esos productos y servicios<sup>7</sup>. Las personas no adquieren productos y servicios por sus características sino por lo que significan: *La gente no solo compra cosas por lo que pueden hacer, sino por lo que significan (...) Un Volvo –Seguridad–, un BMW –placer de conducción– etc.*<sup>8</sup>.

El propósito es la piedra angular de cualquier proyecto empresarial ya que te permite expresar a través de la marca corporativa, quién eres, para qué estás en el mundo, cuáles son tus valores, cuál es tu contribución y promesa, es decir, aquello que nos hace únicos y que nos define<sup>9</sup>. Es la plataforma a través de la cual se materializa la identidad de la organización y las creencias de esta<sup>10</sup> posibilitando que los distintos grupos de interés, tanto los empleados como clientes y otros grupos de interés, se sientan identificados con esos valores y por ese motivo decidan comprar productos, invertir, venir a trabajar, hablar positivamente, recomendar a terceros, darle el beneficio de la duda en caso de crisis, defenderla en las redes sociales, etc. Entender la marca corporativa como herramienta para activar el negocio a través de la definición del propósito de la organización y los va-

lores corporativos es tremendamente poderoso; ya que actúa como mecanismo principal para alinear<sup>11</sup> a toda la organización bajo el mismo sistema de creencias y valores compartidos<sup>12</sup>, fortalece el orgullo de pertenencia y la reputación interna.

La marca debe ser entendida como algo indisolublemente unido al propósito, como la esencia de la organización que se materializa en la cultura corporativa, en los comportamientos de los empleados, de la organización y que cobra vida en todos y cada uno de los puntos de contacto que los grupos de interés tienen con nuestra empresa<sup>13</sup>. De esta forma, la responsabilidad de dar vida al propósito se extiende a lo largo de toda la organización, a todos los puntos de contacto y, en especial, a los empleados y clientes actuales que se convierten en los principales prescriptores para los no clientes, son los mejores embajadores de la empresa y los agentes de comunicación más eficientes y eficaces.

Los estudios desvelan que las marcas corporativas son mucho más efectivas cuando forman parte del código genético de las empresas, cuando están construidas en base a su propósito o identidad (términos sinónimos para nuestro objetivo de gestión)<sup>14</sup>, ya que imitar un sistema de significados de valor (forma de ser, características de los empleados, estilo de liderazgo, calidad de las relaciones, etc.) es enormemente complejo; de ahí la relevancia del propósito, identidad y marca corporativa como fuente de diferenciación competitiva y sostenible a lo largo del tiempo<sup>15</sup>.

Esta forma de entender el propósito supone concebirlo como una herramienta para impulsar el cambio cultural y organizativo. Esta perspectiva entiende que el propósito no es solo una herramienta de control para que la alta dirección de la organización

<sup>7</sup> Weber Shandwick, 2011; Alloza, 2015; Reputation Institute, 2015, 2016.

<sup>8</sup> Hatch & Schultz, 2010: 52.

<sup>9</sup> Hatch & Schultz, 2010; Ind *et al.*, 2013; Alloza, 2010, 2014, 2015, 2016.

<sup>10</sup> Arthur W. Page Society, 2012; Corporate Excellence, 2013.

<sup>11</sup> Van Riel, 2012.

<sup>12</sup> Peters & Waterman, 1992; García & Dolan, 1997; Arthur W. Page Society, 2012; Boria-Reverter *et al.*, 2013; Corporate Excellence, 2013.

<sup>13</sup> Hatch & Schultz, 2010; Alloza, 2010, 2014, 2015.

<sup>14</sup> Hatch & Schultz, 2010; Ind, 2007; Alloza, 2010, 2014, 2015.

<sup>15</sup> Hatch & Schultz, 2010; Ind, 2007; Ind *et al.*, 2012; Ind *et al.*, 2013; Alloza, 2016.

pueda orquestar el tipo de actitudes y comportamientos que desea por parte de los empleados y alinearlos hacia la misma dirección, sino que sería resultado de un diálogo dinámico y en constante construcción entre los distintos grupos de interés, tanto internos como externos, en torno a un mismo sistema de creencias compartidas en el que todos se sintiesen identificados.

En este sentido, el propósito no se define para nuestros grupos de interés sino con ellos, solo de esta forma es capaz de inspirar las actitudes y el quehacer diario de todos sus empleados<sup>16</sup>.

En el gráfico siguiente (gráfico 4) explicamos el método para definir un propósito activador de comportamientos favorables: toda organización define su «querer ser», es el sueño, la ambición y el legado de sus líderes, pero este «querer ser» solo activará comportamientos favorables si está alineado con el «deber ser»; es decir, los valores y expectativas de sus grupos de interés. Ambos círculos deben completarse con el análisis del «poder ser», en un mundo de hipertranspa-



FUENTE: Corporate Excellence adaptado de Arthur Page Society, 2012.

rencia debemos analizar nuestras capacidades y fortalezas objetivas para asegurar que podremos entregar nuestra promesa. En el centro de los tres círculos está el «ser» de la organización, su identidad y propósito.



FUENTE: Adaptado de *Esencia de Marca*. Mary Jo Hatch & Majken Schultz, 2010 y Experiencia BBVA, 2013.

<sup>16</sup> Ind, 2007; Hatch & Schultz, 2010; Ind et al., 2012; Van Riel, 2012.

Este proceso se construye de dentro hacia fuera; es decir, nace de un análisis profundo de la identidad histórica/fundacional, de los valores y creencias que guían el comportamiento de la empresa, de sus líderes y de todos sus empleados.

El contexto social que hemos descrito determina que el propósito de las organizaciones tiene que redefinirse hacia la generación de valor compartido<sup>17</sup>. Los ciudadanos exigen empresas con propósito social, empresas que contribuyan de forma positiva en los entornos en los que operan y solo están dispuestos a apoyar y recomendar a aquellas empresas que perciben como diferentes y, por tanto, mejores que las demás<sup>18</sup>.

Las organizaciones tienen el reto de diferenciarse, pero también de recuperar la confianza de la ciudadanía. Año tras año, los resultados del Ba-

rómetro de Confianza de Edelman, el mayor estudio internacional que mide la confianza que los ciudadanos tienen hacia las instituciones, resalta la crisis de confianza en la que están inmersas las organizaciones. La edición de 2018 presenta una ventana de oportunidad para las empresas, se ve un cierto crecimiento en la confianza que despiertan las empresas, y cómo las expectativas de la población hacia el comportamiento de estas son cada vez más elevadas y más sociales.

Es aquí donde cabe resaltar el rol del propósito corporativo. La investigación global que realiza la consultora británica, GlobeScan ha demostrado que contar con un propósito claro es, después de la honestidad y la transparencia, una palanca fundamental para generar confianza en los ciudadanos.

<sup>17</sup> Olcese Santonja, 2009; Sampedro, 2009; Porter y Kramer, 2011; Barton, 2011; Polman, 2011; Felber, 2012; Zamagni, 2013.

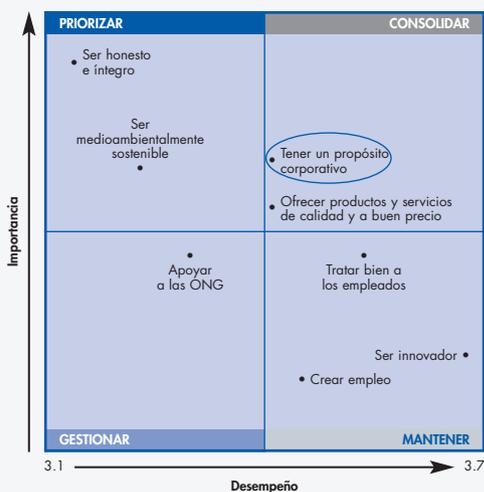
<sup>18</sup> Alloza, 2012: 34.

### Gráfico 5. El propósito corporativo, palanca para impulsar la confianza

#### Atributos que impactan en la confianza: Todas las empresas



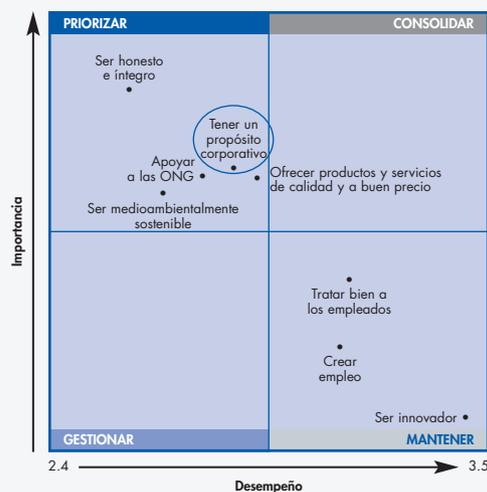
Desempeño vs. Importancia, 2016



#### Atributos que impactan en la confianza: España



Desempeño vs. Importancia, 2016



FUENTE: GlobeScan, 2017.

No es de extrañar, por tanto, que este sea el primer paso de la hoja de ruta de la gestión integrada e integral de los intangibles que promueve Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership para conseguir diferenciación y legitimidad.

Son 5 pasos que empiezan por la definición y activación de la identidad y propósito de la organización.

**Gráfico 6. Hoja de ruta de la gestión integral e integrada de los intangibles**



FUENTE: Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.

## Las empresas con propósito obtienen mejores resultados

Las empresas más exitosas son las que posicionan en el centro de su estrategia como ejes vertebradores sus principios y valores. Los estudios de Mackey y Sisodia<sup>19</sup>, bajo el movimiento *capitalismo consciente*, también han demostrado que el desempeño de empresas con claro sentido de propósito mejoró de 1996 a 2013 en 10 veces el desempeño

medio del S&P 500. Lo que permite concluir, una vez más, que un propósito poderoso bien comunicado permite mejorar el desempeño financiero<sup>20</sup>.

La Teoría de los Círculos de Oro de Simon Sinek establece, a su vez, que podremos conseguir un mayor alcance de todo lo que nos propongamos si nos cuestionamos siempre el por qué, después el cómo y por último el qué hacemos. El primer paso, en sintonía con las premisas compartidas hasta ahora, y de acuerdo con esta

<sup>19</sup> Mackey & Sisodia, 2013.

<sup>20</sup> Según IMD y Burson Marsteller (2010), a partir de una encuesta a más de 200 empresas, un propósito poderoso bien comunicado permite mejorar el desempeño financiero hasta en un 17% de los casos.

teoría, es entender muy bien por qué hacemos lo que hacemos; es decir, saber y conocer con claridad nuestro propósito, creencia o la causa que perseguimos. Los cómo serían las acciones que realizamos para ejecutar nuestras creencias; cómo hacemos las cosas para que se perciban de una manera diferente. Y el qué serían las cosas que hacemos, nuestra propuesta de valor; es decir, los productos y servicios que ofrecemos. Explica Sinek que de forma habitual las organizaciones y las personas se comunican y actúan desde fuera hacia adentro, desde sus *qués*, y no al revés, desde dentro hacia fuera, desde sus *porqués*. Cuando en realidad son los porqués los que realmente consiguen movilizar a las personas.

Las investigaciones de Collins y Porras (1994), recogidas en la obra *Build to Last –construidas para perdurar*, en español–, coinciden, también, con estas ideas al demostrar que las

organizaciones más exitosas son las que han establecido en el núcleo de cualquier decisión estratégica la razón de ser de la organización, su propósito y sus valores. El modelo «yin-yan de la visión», es, según estos investigadores, el que permite que las organizaciones perduren en el tiempo (gráfico 8).

La importancia de vertebrar la organización en torno a una serie de valores compartidos quedó reflejada en el Modelo de las 7-S de Peters y Waterman<sup>21</sup>, también conocido como el Modelo de McKinsey. El Modelo recogido en la obra *En busca de la excelencia*, establece los siete elementos que aseguran que una empresa sea excelente<sup>22</sup>: variables *hard*, más tangibles y cuantitativas, como la estrategia (*strategy*), los sistemas (*systems*), la estructura (*structure*); y variables *soft*, más intangibles y cualitativas, como el estilo de liderazgo (*style*), el capital humano (*staff*), las

<sup>21</sup> Peters & Waterman, 1992.

<sup>22</sup> Peters y Waterman situaron ya en la década de los 80 a los valores en el centro de su Modelo, haciendo énfasis en la importancia estratégica de los mismos para desarrollar o implementar cualquier proyecto empresarial con éxito: *Todas las empresas sobresalientes que hemos estudiado saben perfectamente qué es lo que se proponen y se toman en serio el proceso de la formulación de valores.*

Gráfico 7. Teoría de los Círculos de Oro



FUENTE: Sinek, 2013: 61.

Gráfico 8. Modelo Yin-Yan de la visión



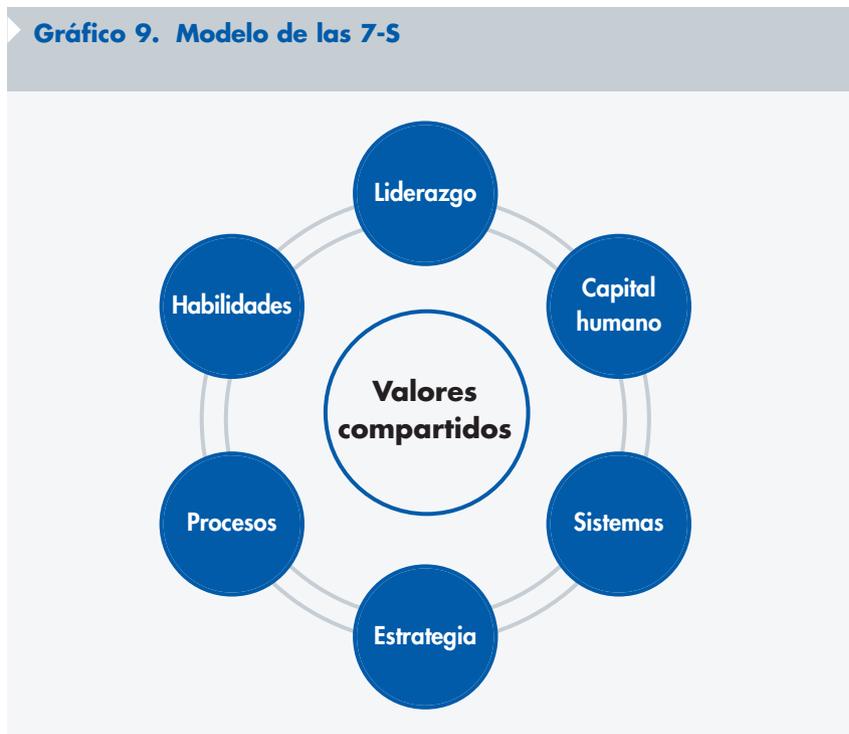
FUENTE: Planellas & Muni, 2015: 79.

habilidades (*skills*) y los valores compartidos (*shared values*).

Cuando una organización define un propósito ofrece a las personas que la conforman la posibilidad de participar en un proyecto de orden superior y contribuir a algo que vale la pena<sup>23</sup>, despertándose una de las motivaciones fundamentales del ser humano, la motivación trascendente<sup>24</sup>.

### ¿Por qué vertebrarse en torno a un propósito?

El propósito corporativo es el concepto motor para que todos estos elementos (valores, visión, misión, etc.) sean realmente instrumentos de liderazgo. Este es el eje clave que permite vertebrar a toda la organización en torno a su propósito que nutre la estrategia, define la cultura, impacta en el modelo organizativo, se activa gracias a la comunicación y se expresa en todos los puntos de contacto con la organización.



FUENTE: Recogido en Planellas & Muni, 2015: 167; y en Fernández, 2015a: 21.

En el gráfico siguiente ilustramos este rol vertebrador del propósito (gráfico 10).



FUENTE: Modelo adaptado de Prof. Oriol Iglesias.

<sup>23</sup> Anderson, 1998; Cardona & Rey, 2003, 2008; Seligman, 2011; Gómez, 2013, 2015; Fernández, 2015a.

<sup>24</sup> Todos tenemos una necesidad profundamente arraigada de contribuir –de dedicar tiempo y energías a esfuerzos que valen la pena–. Pero a menudo las empresas dificultan que los empleados entiendan la finalidad más amplia a la que van encaminados sus esfuerzos o vean cómo pueden añadir valor de una manera distintiva. Los individuos quieren entender la finalidad de la organización y cómo pueden contribuir, pero los altos directivos deben liberar y dar cauce a ese potencial (Robert Simons, 1995; recogido en Cardona & Rey, 2003: 10).

Por su parte, las investigaciones de EY junto a Beacon Institute desvelan que el propósito corporativo proporciona a las organizaciones cinco grandes elementos estratégicos<sup>25</sup>:

- Claridad estratégica. El propósito establece el marco de referencia para la toma de decisiones de largo plazo y permite a la organización trabajar de forma alineada y transversal.
- Canaliza la innovación. El propósito focaliza la energía de la organización en lo que es importante e impulsa a las personas a buscar nuevas soluciones en torno a lo que es central para la organización.

-Fuerza de transformación. El propósito impulsa a la organización a transformarse para ser capaz de alcanzarlo y dar respuesta al objetivo compartido.

-Fuerza constructiva. El propósito apela a la necesidad de las personas de sentir que está contribuyendo a la comunidad y que es parte de algo más elevado y superior. El propósito rompe las diferencias y establece lazos de unión en torno al deseo universal de contribuir a algo mayor.

-Marco de referencia para la construcción de alianzas. El propósito establece puentes de relación y facilita la creación de alianzas con otras

### Gráfico 11. Implementación del propósito corporativo: realidad frente a teoría



<sup>25</sup> EY & Corporate Excellence, 2016: 5; EY & Beacon Institute, 2016: 3.

FUENTE: Harvard Business Review, 2016: 2.

organizaciones en base de un mismo sistema de principios y valores compartidos.

No obstante, cabe destacar que la investigación empírica ha demostrado, al mismo tiempo, que la implementación real es deficiente en muchas empresas. Así, solo el 46% de los ejecutivos confirman que el propósito es clave en el proceso de toma de decisiones; y solo en la mitad de los casos el propósito está alineado con la estrategia global de la organización.

### Se buscan empresas con fuerte sentido de propósito

Las compañías en las que puede considerarse que existe un fuerte sentido de propósito son aquellas que tienen productos y servicios que conectan con las necesidades de las personas en todo el mundo, que generan un impacto social o medioambiental positivo, que se involucran en las comunidades en las que operan estableciendo alianzas con otras organizaciones, que tienen una buena reputación y que tratan bien a sus empleados.

Lo importante, aseguran los expertos, es su vinculación a la creación de sentido en las prácticas organizativas y su materialización como proceso compartido y co-creado. Carlos Rey, director de la Cátedra de Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo de la Universidad Internacional de Cataluña, explica que *se trata de que la misión o propósito de la empresa traspase las fronteras de la propia organización y llegue a los clientes, consumidores, prescriptores, proveedores, accionistas, competidores y el público en general (...)* No se trata de transmitir lo que haces sino el «para qué» de lo que haces<sup>26</sup>.

Son compañías, según Sinek, que *vertebran toda la estrategia en torno a su porqué*, un propósito, una causa, o

una creencia superior que da sentido y significado a lo que hacen<sup>27</sup>.

Claros ejemplos de empresas impulsadas por un fuerte sentido de propósito los encontramos en Unilever, Patagonia, Zappos o Southwest Airlines. En concreto, Unilever ha demostrado en los últimos años con datos concretos cómo aquellas marcas del *portfolio* global de marcas de la organización que han sido definidas en torno a un propósito crecen en términos económicos el doble que aquellas que no lo tienen.

Desde Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership, observamos cómo a nivel internacional las empresas que más están avanzando son aquellas que están adoptando el nuevo modelo de comunicación «construir creencias compartidas»; organizaciones que están trabajando en la redefinición de su identidad para fortalecer el posicionamiento de sus marcas corporativas. En el caso de las empresas españolas también se está avanzando mucho y empresas como BBVA, CaixaBank, DKV Seguros Médicos, Ibercaja, MAPFRE, Naturgy, Santander o Telefónica (citadas por orden alfabético), están implantando procesos de alineamiento en torno a su propósito.

Un ejemplo concreto y cercano, de vertebración en torno a un propósito compartido, lo encontramos en Ibercaja. Esta entidad financiera se ha sometido a un proceso de redefinición de su razón de ser, teniendo presente la triple vertiente entre lo que se es (en lo que eres experto como compañía), lo que debes ser (lo que esperan de ti tus principales grupos de interés) y lo que puedes ser (la contribución e impacto positivo que puedes ofrecer en los entornos en los que operas). Así, y en base a un proceso profundo de consulta interna a empleados y directivos, así como a sociedad y expertos, han sido capaces de definir un propósito único y di-

<sup>26</sup> Rey, 2015: 24.

<sup>27</sup> Sinek, 2013: 66.

**Gráfico 12. Propósito de Ibercaja**



FUENTE: Ibercaja, 2018.

ferenciador, que inspira y moviliza una razón aspiracional para existir y que aporta, al mismo tiempo, un beneficio a la sociedad: *Ayudar a las personas a construir la historia de su vida, porque será nuestra historia.*

Abordar este tipo de proyectos será tremendamente poderoso dado el impacto que el alineamiento interno y externo tiene en el negocio en una entidad financiera<sup>28</sup>.

### Conclusiones y recomendaciones para activar el propósito corporativo

Las expectativas sobre el rol que deben liderar las organizaciones en la sociedad son mucho más altas que en el pasado. Tal y como hemos visto a lo largo del presente artículo, hoy los ciudadanos apoyan a las compañías por lo que representan, más allá de los productos o servicios que venden. Quieren empresas que creen soluciones significativas para satisfacer las necesidades de la sociedad y que aprovechan su influen-

cia y tamaño para el progreso de la humanidad. Y esa es la gran oportunidad que tienen las organizaciones y los líderes empresariales: poner en valor su contribución real gracias al alineamiento de su propósito, con las decisiones y acciones que emprende; solo así se construyen empresas verdaderamente auténticas y sostenibles.

Para ello, es necesario establecer procesos de escucha continua con empleados, directivos de la organización y resto de grupos de interés. Establecer este tipo de procesos es esencial para convertir al propósito, en un elemento integrador y unificador de toda la organización y en una referencia interna para orientar los comportamientos y actitudes de todos los empleados gracias a un sistema de creencias y valores compartidos.

Los empleados son el principal grupo de interés para dar vida al propósito corporativo. También, el apoyo y convencimiento de la alta dirección es determinante para poder crear organizaciones con un fuerte sentido de propósito. Y esa es la principal responsabilidad que tienen las organizaciones; ese es su legado.

El propósito ha de aunar valor empresarial con valor social<sup>29</sup>. El propósito debe ser *simple y elocuente, poderoso y realizable, profundo y básico a la vez. Y por encima de todo tiene que sintetizar la razón clara de por qué la empresa existe y hace lo que hace.*

Un propósito diferenciador y auténtico ha de responder a la pregunta de si los grupos de interés echarían de menos a la organización si esta no existiese. Esa es la principal prueba, la huella insustituible, de que se posee un gran propósito en la vida en beneficio de los demás<sup>30</sup>. Puede concluirse, de esta forma, que el propósito:

–Es la fuente de inspiración para proporcionar significados relevan-

<sup>28</sup> Van Riel, 2012.

<sup>29</sup> GlobeScan & Sustainable Brands, 2016.

<sup>30</sup> Corporate Excellence, 2016b: 3.

## Ideas fuerza

- Las organizaciones han de construirse en base a la definición de una identidad única y diferenciadora que vaya más allá de lo meramente económico y que esté asociado a un valor superior que dé sentido al por qué hace lo que hace.
- Los líderes corporativos se enfrentan al reto de articular y renovar el contrato entre la empresa y la sociedad, de forma que las empresas contribuyan de forma relevante al bienestar social.
- Es crucial que las compañías cuenten con líderes capaces de inspirar, comunicar y alinear a toda la organización alrededor de un propósito compartido.
- Declarar un propósito y un conjunto de valores es sencillo, pero promulgarlos y llevarlos a la práctica en el día a día es más complejo; requiere ser consistentes en la diversidad de disciplinas y actividades que desarrolla la empresa.
- Las organizaciones tienen la oportunidad de demostrar y comunicar mejor la autenticidad de su propósito y poner en valor su contribución positiva.
- Entre los obstáculos para impulsar este proceso de transformación y alineamiento destacan la presión cortoplacista de los grupos de interés, y la falta de objetivos de desempeño y de incentivos alineados con el propósito y la creación de valor a largo plazo.

tes a los miembros de una organización<sup>31</sup>.

–Fortalece los lazos que unen a los empleados de una compañía<sup>32</sup>.

–Dota de un propósito general y de una justificación para la propia existencia de la organización. Por qué y para qué hacemos lo que hacemos y cuál es nuestro lugar en el mundo<sup>33</sup>.

–Es considerado uno de los atributos más importantes para la generación de confianza en el ámbito empresarial<sup>34</sup>.

–Es un mecanismo de control para que la alta dirección de la organización pueda orquestar el tipo de actitudes y comportamientos que desea por parte de los empleados<sup>35</sup>.

–Es el marco de referencia que guía la estrategia global de una organización, así como todas las decisiones de negocio<sup>36</sup>.

## Bibliografía

Alloza, A. (2008). Brand Engagement and Brand Experience at BBVA, the Transformation of a 150 Years Old Company. *Corporate Reputation Review*, 11.

Alloza, A. (2011). La economía de la reputación: un nuevo modelo de gestión empresarial. *Harvard Deusto Business Review*, 44-53.

Alloza, A. (2012). La evolución de los intangibles en España: 10 años de historia 2002-2012. *Harvard Deusto Business Review*, 26-38.

Alloza, A. (2014). Pilares del éxito de la nueva economía de los intangibles: reputación, marca, e identidad corporativas. *Revista Economía Aragonesa*, 79-89.

Alloza, A. (2016). Las gestión integrada e integral de los intangibles estratégicos. *Cre100do*.

Arthur W. Page Society (2012). *Building Belief: a new Model for Activating Corporate Character & Authentic Advocacy*.

<sup>31</sup> Harris, 2005; Oliver & Serra, 2013; Deloitte, 2014; EY & Beacon Institute, 2016; EY & Corporate Excellence, 2016; Harvard Business Review, 2016.

<sup>32</sup> Milliman *et al.*, 1999; Harris, 2005; Van Riel, 2012; EY & Beacon Institute, 2016.

<sup>33</sup> Frankl, 1998; Sinek, 2013; Mackey & Sisodia, 2013.

<sup>34</sup> GlobeScan & Sustainable Brands, 2016.

<sup>35</sup> Alloza, 2016; EY & Corporate Excellence, 2016.

<sup>36</sup> IMD & Burson Marsteller, 2013; Deloitte, 2014; Harvard Business Review, 2016; EY & Beacon Institute, 2016.

- Arthur W. Page Society (2013). *Corporate Character. How Leading Companies are defining, activating & Aligning Values*.
- Arthur W. Page Society (2014). *Authentic Advocacy: How Five Leading Companies Are Redefining Stakeholder Engagement*.
- Barrett, R. (2001). *Liberando el alma de las empresas. Cómo crear organizaciones visionarias impulsadas por valores positivos*. Argentina: SMS Editores.
- Boria-Reverter, S., Crespi-Vallbona, M., García-González, A. & Vizuet-Luciano, E. (2013). Los valores compartidos en la empresa española. *Univiersia Business Review* (37), 68-85.
- Collins, J. & Porras, J. (1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. Nueva York: Harper Business.
- Cardona, P. & Rey, C. (2003). La dirección por misiones: cómo introducir la misión en la gestión. *IESE Occasional Papers*, 11. Madrid: IESE Business School.
- Cardona, P. & Rey, C. (2003). (2008a). *Management by missions*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (2017). *Purpose Research Key Insights: State of the Art Corporate Excellence*.
- Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (2014). *Cómo lograr un alto crecimiento y éxito financiero a partir de un elevado ideal de marca*. Resúmenes de libros.
- Corporate Excellence-Centre for Reputation Leadership (2014). *Marcas fuertes marcas rentables – cómo las mas asociadas a ideales obtienen mejores resultados*.
- Deloitte (2010). *2030 Purpose: Good business and a better future*.
- EY & Beacon Institute (2016). *The state of the debate on purpose in business*.
- EY & Beacon Institute (2016a). *The pursuit of purpose: from aspiration to value creation*.
- EY & Beacon Institute (2016b). *The Why Effect Redefine your business with purpose*.
- Fontán Gallardo, C. (2016). *Propuesta de modelo para la construcción de la estrategia de narrativa corporativa*. Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid.
- GlobeScan & Sustainable Brands (2016). *Executive Summary. The Public on Purpose. Insights from a Global Study on Corporate Purpose*.
- Harvard Business Review (2016). *The Business Case for Purpose*.
- Mackey, J. & Sisodia, R. (2013). *Conscious Capitalism. Liberating the Heroic Spirit of Business*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Sinek, S. (2013). *La clave es el porqué*. Barcelona, España: Península.
- Stengel, J. (2012). *Grow: How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*. Estados Unidos: Crown Business Editorsjk y Milward Brown.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). *Creating shared value*. *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>

**Ángel Alloza.** Licenciado en Psicología por la Universidad Complutense de Madrid, PCD por el IESE, Máster en Innovación en Comunicación por la Universidad Jaime I y Doctor *cum laude* en Comunicación por la Universidad Jaime I.

Empezó desempeñando su carrera profesional como Técnico de investigación de mercados en Alef, Planificación Estratégica en J. Walter Thompson, y socio director de Millward Brown Internacional en España y Portugal. En 1998 se incorpora a Argentaria en la Unidad de Análisis Estratégico, dentro del Área de Presidencia y Riesgos con el objetivo de definir e implantar una nueva estrategia y posicionamiento para la marca Argentaria. En enero del año 2000 se unió a BBVA siendo responsable de distintas funciones, hasta febrero de 2011 fue Director Global de estrategia de comunicación, marca corporativa, reputación y métricas de intangibles. Desde abril de 2011 es Director y Secretario General de Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership.

Es coautor de *Atrapados por el consumo* y de *Reputación Corporativa*; ha escrito numerosos artículos en publicaciones de referencia y es profesor colaborador de universidades y escuelas de negocios, además es Profesor Honorario de la Universidad de Málaga.

**Clara Fontán.** Intelligence & Knowledge Senior Manager en Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership y profesora adjunta de la Universidad Loyola Andalucía. Licenciada en Comunicación Audiovisual por la Universidad de Sevilla, Máster en Comunicación Corporativa y Política por la Universidad de Navarra y la Universidad George Washington y Doctora *cum laude* por la UCM. Cuenta con una amplia formación internacional en gestión de activos y recursos intangibles que incluye *The Global Chief Communication Program* de ESADE Business School, el Programa Ejecutivo de Gestión de Activos Intangibles para la Marca y la Reputación de la EOI, y los certificados de gestión de la reputación corporativa de Reputation Institute y del Centre for Corporate Reputation de la Universidad de Oxford. Con anterioridad a Corporate Excellence – Centre for Reputation Leadership formó parte del equipo de gestión del Foro de Reputación Corporativa y del equipo de comunicación de Deloitte España.



# Legislar simplificando y creando valor



**Departamento de Economía y Estudios**  
**Confederación de Empresarios de Aragón (CEOE Aragón)**

<http://www.ceoe-aragon.es/>

*El árbol de las leyes ha de podarse continuamente*

ANATOLE FRANCE

*Las leyes inútiles debilitan las necesarias*

MONTESQUIEU

## Resumen

El entramado legislativo en nuestro país se caracteriza por una gran complejidad y densidad de normas de diferentes rangos, muchas veces desproporcionadas, duplicadas y confusas, que limita la competitividad y la capacidad de crecimiento de nuestras empresas.

Este artículo cuantifica y analiza el volumen normativo en España y en las comunidades autónomas y sus efectos sobre las empresas, por la complejidad regulatoria y la proliferación de cargas administrativas y trabas burocráticas que supone. Normas que, a su vez, representan importantes dificultades para ser asumidas por parte del tejido empresarial, especialmente el de menor tamaño, ya que obliga a dedicar gran parte de recursos y esfuerzos a su seguimiento y cumplimiento.

Las Administraciones deben regular, pero de forma simplificada y coordinada, con normas más claras, simples y en número ajustado. CEOE Aragón entiende que una regulación es positiva si aporta valor y mejora la calidad de vida de los ciudadanos e impulsa el desarrollo económico y social; es negativa en el caso contrario. Por ello, se plantean un conjunto de propuestas para evitar la sobrerregulación y la dispersión normativa, que rompe la unidad de mercado, limita la competitividad y afecta negativamente al desarrollo de la actividad empresarial y a la generación de empleo.

## Palabras clave

Entramado legislativo, complejidad regulatoria, cargas administrativas, trabas burocráticas, duplicidad, inseguridad jurídica, unidad de mercado, costes no productivos, transposición normativa, descoordinación, dispersión normativa, racionalización, simplificación, claridad, eficiencia, competitividad, crecimiento empresarial, desarrollo económico.



## 1. Introducción. Producción normativa

CEOE Aragón, organización empresarial que representa a las empresas de todos tamaños (autónomos, microempresas, pymes y grandes empresas), sectores de actividad y ámbito geográfico dentro de la comunidad autónoma, es consciente de la total necesidad de contar con normativas y reglamentaciones que regulen distintas materias vinculadas a la actividad empresarial. Pero las normas deben ser pensadas y redactadas de forma que se facilite su cumplimiento, siendo claras, concisas, simplificadas y, sobre todo, evitando duplicidades.

Es preciso eludir el «Efecto cascada» que supone el incremento de los niveles de exigencia que marcan las diferentes Administraciones en las transposiciones regulatorias conforme se desciende de nivel (europeo, estatal, autonómico, municipal). Hay que tener en cuenta que nos encontramos en la Unión Europea, una de las zonas más desarrolladas y autoexigentes con sus propias normativas, por lo que no debemos imponernos más trabas y requisitos que los que se establecen en ese ámbito europeo. Si todavía elevamos más los niveles de exigencia, las empresas sufren una importante pérdida de competitividad.

El artículo 103.1 de la Constitución Española ordena a la Administración Pública que sirva con objetividad los intereses generales y actúe de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la ley y al Derecho.

En nuestro país, el entramado legislativo se caracteriza por una gran complejidad y densidad de normas de diferentes rangos, que obliga a las empresas a dedicar gran parte de sus recursos y esfuerzos a cumplir con

la normativa existente, muchas veces desproporcionada y confusa, limitando su competitividad y su capacidad de crecimiento.

A lo largo de los años de democracia, la producción legislativa se ha incrementado, tanto en lo que respecta al ámbito estatal como a la propia de las comunidades autónomas, generando una diversidad regulatoria sobre materias comunes que origina en muchos casos distorsiones en la unidad de mercado y multiplica las cargas administrativas.

Es cierto que en los últimos años se han realizado algunos avances. En ese sentido, el Plan Anual Normativo aprobado en diciembre 2017 en el ámbito estatal y el Plan Normativo del Gobierno de Aragón de 2018 en nuestra comunidad autónoma deben ser instrumentos positivos, ya que establecen una programación en la promulgación de nuevas normas, mejorando la previsibilidad y la seguridad jurídica para los agentes afectados, y contribuyendo a una mayor racionalidad de los proyectos normativos.

No obstante, todavía hay que progresar mucho más hacia la simplificación regulatoria, siguiendo el principio de la Unión Europea «one in one out» que persigue evitar la inflación normativa y mejorar su eficiencia, de manera que por cada nueva norma vinculada a una determinada materia, se elimine al menos otra de las existentes, simplificando así su regulación.

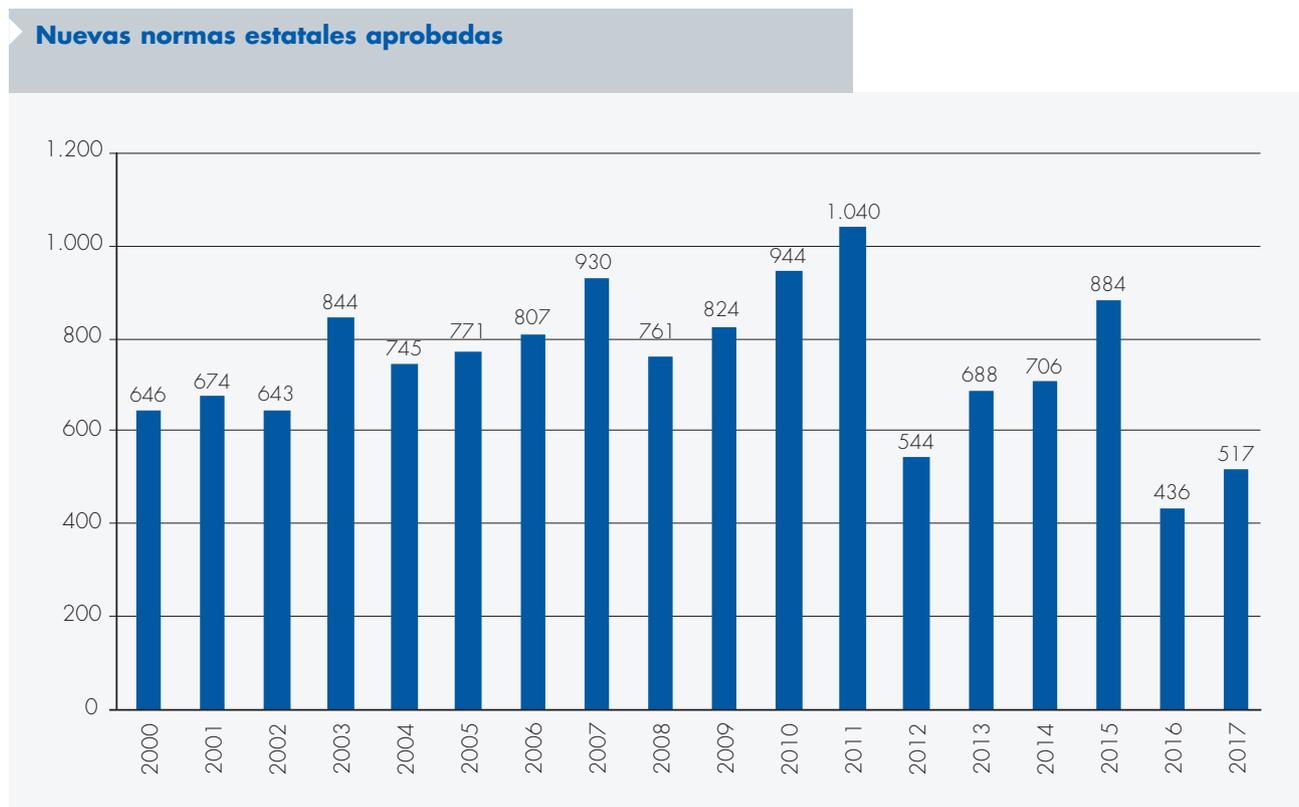
Existen estudios que demuestran que en nuestro país la carga legislativa es muy superior a la de países de nuestro entorno, como Alemania, algo que, además del negativo efecto sobre la actividad de las empresas y los ciudadanos, tiene una repercusión directa sobre el más lento y costoso funcionamiento de la justicia.

Es por ello importante buscar y plantear soluciones para tratar de aligerar y no incrementar todavía más esa maraña normativa a la que nos enfrentamos cada día, buscando un correcto equilibrio entre regulación, eficiencia, competitividad y desarrollo económico.

## 2. Evolución de la producción normativa

Según el informe elaborado por CEOE "La producción normativa en 2017", los datos de la Agencia Estatal del Boletín Oficial del Estado (BOE) reflejan el elevado número de nuevas normas estatales de distinto rango aprobadas cada año, es decir, Leyes Orgánicas, Leyes, Reales Decreto-Ley, Reales Decreto-Legislativo, Decreto-Ley y Órdenes.

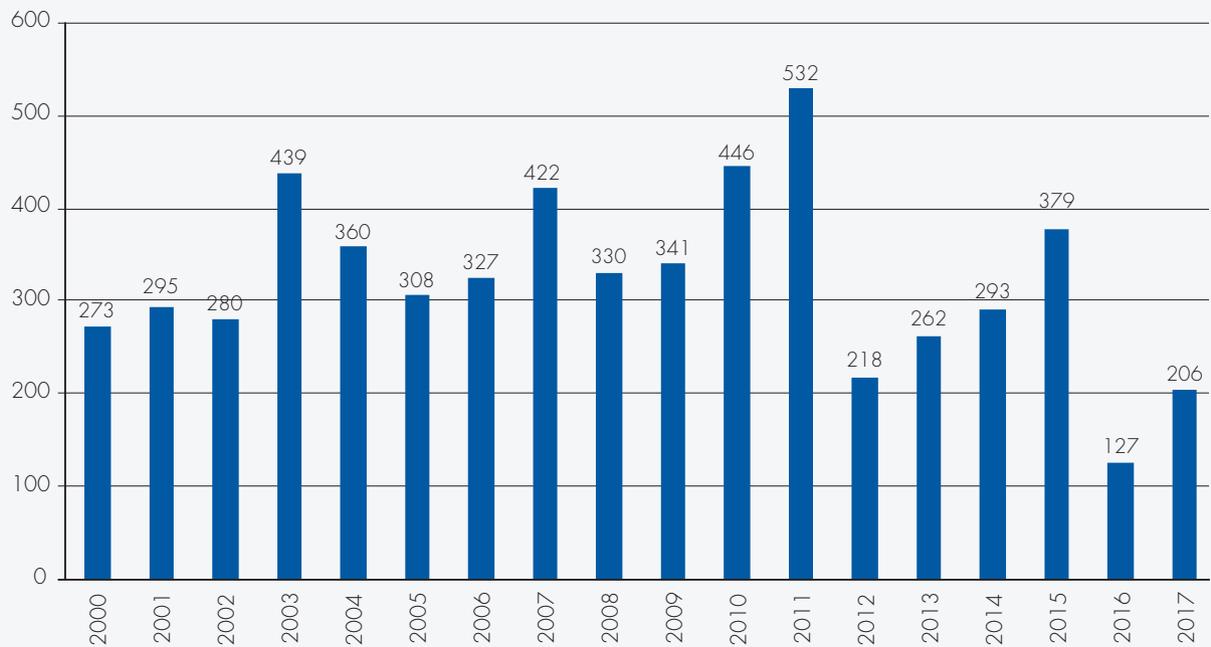
El siguiente gráfico muestra la evolución de las normas estatales aprobadas anualmente desde el año 2000 a 2017. En ese período, se han acumulado 13.404 nuevos textos regulatorios, que suponen un promedio de 745 normas anuales. Se puede distinguir un primer período diferenciado entre 2000 y 2011, en el que la tendencia general de producción normativa fue creciente, llegándose a alcanzar 1.040 normas en ese último año. En 2012 se produjo un freno en el ritmo de aprobación de nuevas normas (544), recuperando la tendencia creciente durante los tres años siguientes hasta las 884 normas de 2015 y de nuevo reduciéndose en 2016. En 2017 han sido 517 las nuevas normas aprobadas de aplicación nivel estatal, lo que supone un incremento del 18,6% respecto a



FUENTE: CEOE a partir de datos de BOE.



## Nuevas normas con rango de ley aprobadas



FUENTE: CEOE a partir de datos de BOE

2016, año en que la actividad legislativa fue muy limitada, condicionada por la existencia de un gobierno en funciones durante gran parte del año.

Centrándonos solamente en el total de normas con rango de Ley (Leyes y Reales Decretos) aprobadas en España, en el período comprendido entre el año 2000 y 2017 se han contabilizado 5.838 nuevas normas, lo que supone un promedio de 324 normas anuales.

Como muestra el gráfico inferior, el número de normas con rango de Ley aprobadas en 2017 ha ascendido a 206, un 62% por encima de las 127 de 2016, aunque por debajo de las 379 normas aprobadas en 2015 o del volumen máximo del período, 532 normas, alcanzado en 2011.

La diversidad del arco parlamentario actual y la consiguiente dificultad en la negociación para alcanzar acuerdos, puede haber influido en la menor proliferación normativa de 2016 y 2017.

### Normativa de las comunidades autónomas

Atendiendo a la producción normativa autonómica, las normas con rango de Ley (leyes, decretos legislativos y decretos leyes) aprobadas por cada comunidad autónoma y recogidas en el BOE alcanzaron en 2017 un total de 253, un 3,3% por encima del registro de 2016.

Con 33 normas aprobadas, Navarra ha sido la comunidad autónoma con mayor producción normativa en

**Normas con rango de ley por comunidades autónomas**

	2013	2014	2015	2016	2017	2013-2017
Andalucía	18	20	9	19	12	78
<b>Aragón</b>	<b>19</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>88</b>
Canarias	7	11	16	4	8	46
Cantabria	13	4	10	7	10	44
Castilla y León	14	16	11	9	10	60
Castilla La Mancha	7	10	14	6	8	45
Cataluña	8	22	40	11	31	112
Extremadura	9	18	21	11	10	69
Galicia	8	15	18	18	9	68
Murcia	25	18	24	21	10	98
La Rioja	13	7	8	4	10	42
Baleares	16	16	20	22	19	93
Madrid	7	4	12	13	12	48
País Vasco	4	6	10	17	8	45
Asturias	5	11	15	7	13	51
Comunidad Valenciana	12	10	25	24	31	102
Navarra	53	33	30	36	33	185
<b>TOTAL comunidades autónomas</b>	<b>238</b>	<b>234</b>	<b>304</b>	<b>245</b>	<b>253</b>	<b>1.274</b>

FUENTE: CEOE a partir de datos de BOE.

2017, contabilizándose también en su caso las Leyes Forales. Le siguen la Comunidad Valenciana y Cataluña con 31 normas y a continuación Aragón y las Islas Baleares, con 19 normas. La comunidad autónoma aragonesa es, por tanto, la cuarta de España con mayor generación legislativa el pasado año.

Durante los últimos 5 años, desde 2013 hasta 2017, han sido un total de 1.274 las normas autonómicas aprobadas en nuestro país, de las cuales 88 corresponden a normas aragonesas (un 7% del total), situándose, también en este período en la cuarta posición en el *ranking* de comunidades con mayor producción normativa,

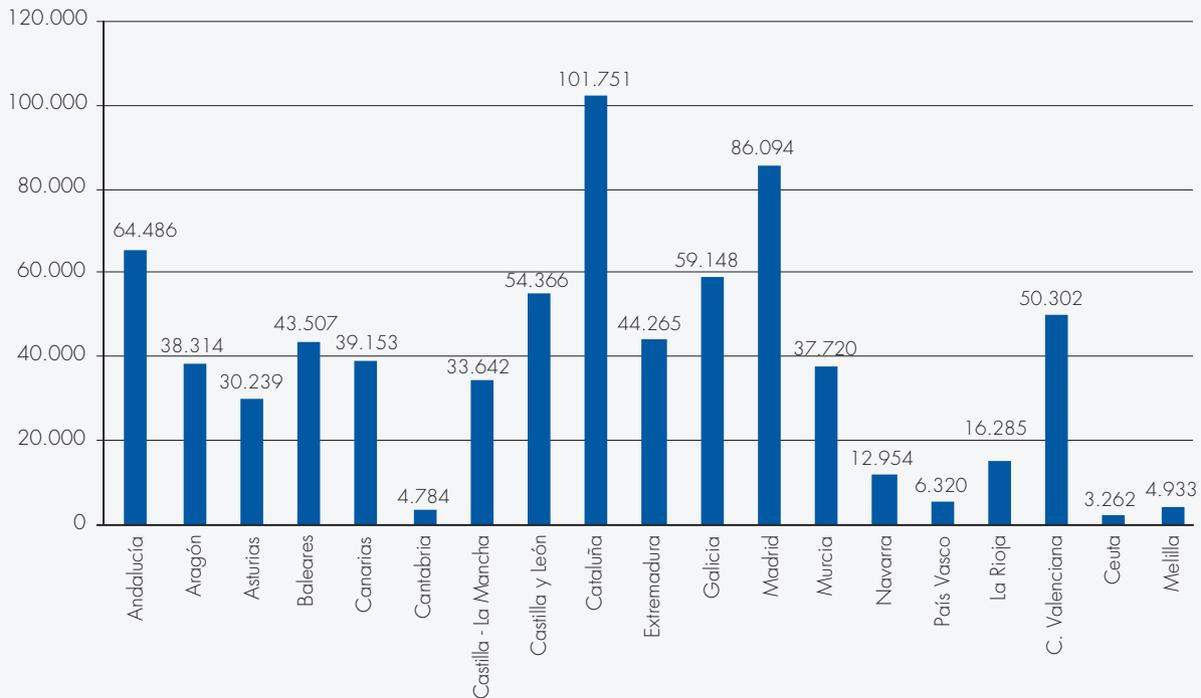
muy por delante del peso que tiene sobre el total nacional en términos de producción económica (3,1%), población (2,8%) y empleo (3%).

### **Volumen de las normas publicadas en Boletines Oficiales**

Además del número real de textos con rango de ley aprobados anualmente, otro indicador de la elevada profusión normativa en España es el volumen de páginas del Boletín Oficial del Estado (BOE) y los Boletines Oficiales de todas las comunidades autónomas, a los que se deberían añadir además los Boletines Oficiales provinciales.



### Páginas en boletines oficiales 2017



FUENTE: CEOE a partir de datos de BOE y Boletines CC.AA.

Así, según la información disponible, el número de páginas publicadas por los distintos boletines oficiales de las comunidades autónomas durante 2017 ha sido de 731.525, que sumadas a las 223.043 páginas publicadas en el BOE, suponen un total de 954.568 páginas.

En el período comprendido entre 2010 y 2017, la evolución del volumen de páginas publicadas en el Boletín Oficial del Estado, los Boletines de todas las Comunidades Autónomas y en concreto el Boletín Oficial de Aragón (BOA) es la siguiente:

### Número de páginas de los boletines oficiales

	BOE Estatal	BO CCAA	BOA Aragón
2010	258.065	820.111	30.079
2011	253.320	713.484	26.627
2012	151.133	715.099	29.195
2013	173.338	800.086	34.713
2014	169.874	813.256	41.360
2015	176.497	784.794	37.885
2016	171.905	723.915	33.741
2017	223.043	731.525	38.314

FUENTE: CEOE a partir de datos de BOE y Boletines CC.AA.

Estos datos dan muestra de la importante proliferación de normas de distinto tipo de rango, tanto en el ámbito estatal como en el autonómico durante los últimos ocho años. Destaca especialmente el crecimiento de páginas normativas en 2017, con tasas anuales de incremento del 29,7% en el BOE y 13,6% en el BOA.

### Producción normativa en la Unión Europea

Hay que tener en cuenta que la normativa estatal y la autonómica derivan en muchas materias de la apro-

bación de normativas europeas que requieren de una trasposición territorial. Es fundamental, por tanto, analizar la producción normativa de la Unión Europea (UE), por su influencia en el posterior desarrollo de normativa vinculada a nivel estatal y autonómico.

De acuerdo a la información existente en la base de datos Eur-Lex de documentos oficiales de la UE, el número de actos legislativos, correspondientes a Reglamentos, Directivas y Decisiones, adoptados en los últimos cuatro años es el siguiente:

Actos legislativos adoptados				
	2014	2015	2016	2017
Reglamentos	1.392	1.255	1.141	1.105
Directivas	97	38	39	32
Decisiones	902	764	770	783
<b>TOTAL</b>	<b>2.391</b>	<b>2.057</b>	<b>1.950</b>	<b>1.920</b>

FUENTE: CEOE a partir de datos de Eur-Lex. Base de datos de documentos oficiales de la UE.

Se puede apreciar que el número global de nuevos actos legislativos europeos ha ido descendiendo en este último período. Así, en el año 2017, el número de actos legislativos alcanzó los 1.920, un 1,5% menos que el año anterior, con un destacable descenso porcentual del 17,9% del número de Directivas y del 3,2% de Reglamentos.

No obstante, los nuevos actos legislativos adoptados han pasado a engrasar el volumen global de legislación vigente actualmente en el marco de la Unión Europea, que comprende 20.918 normas (20.853 normas el año anterior) correspondientes a directivas, reglamentos, decisiones, etc. de muy diferentes ámbitos y todas ellas con repercusión directa o indirecta sobre la actividad empresarial:



<b>Legislación vigente por materia</b> <b>Distribución por temas de las directivas, reglamentos, decisiones, etc.</b>	
<b>Ámbito</b>	<b>Actos legislativos</b>
01 Asuntos generales, financieros e institucionales	1.525
02 Unión Aduanera y libre circulación de mercancías	1.170
03 Agricultura	3.109
04 Pesca	792
05 Libre circulación de trabajadores y política social	685
06 Derecho de establecimiento y libre prestación de servicios	515
07 Política de transportes	741
08 Política de competencia	574
09 Fiscalidad	193
10 Política económica y monetaria y libre circulación de capitales	571
11 Relaciones exteriores	4.377
12 Energía	388
13 Política industrial y mercado interior	1.527
14 Política regional y coordinación de los instrumentos estructurales	359
15 Protección del medioambiente, del consumidor y de la salud	2.349
16 Ciencia, información, educación y cultura	460
17 Derecho de sociedades	110
18 Política Exterior y Seguridad Común	654
19 Espacio de libertad, seguridad y justicia	790
20 Europa de los ciudadanos	29
<b>TOTAL</b>	<b>20.918</b>

FUENTE: CEOE a partir de datos de Eur-Lex. Base de datos de documentos oficiales de la UE.

Las materias que acumulan mayor número de actos legislativos son: Relaciones Exteriores (20,9%), seguida de Agricultura (14,8%), Protección del medioambiente, del consumidor y la salud (11,2%) y Política industrial y mercado interior (el 7,3%). Esta última, junto a la regulación sobre materias de Fiscalidad, Política de competencia, Política económica o Unión Aduanera, tienen una repercusión muy directa sobre la actividad de las empresas.

### **Planes Anuales Normativos**

Es fundamental que exista una ordenación y precisión de las normas a aprobar cada año, ya que aporta seguridad jurídica y capacidad de planificación en las empresas. La conveniencia de la aprobación de estos planes deriva de la exigencia de racionalizar la actividad de producción normativa y mejorar la calidad de las normas, así como permitir la evaluación periódica de la aplicación de

las que están en vigor. Es un reto no exclusivo del ordenamiento español, que se ha puesto de manifiesto en el ámbito de la OCDE, del Derecho comparado o de la Unión Europea, a través del Acuerdo Interinstitucional «Legislar mejor» alcanzado por el Parlamento Europeo, el Consejo y la Comisión Europea, que entró en vigor en 2016.

En diciembre de 2017 se aprobó por primera vez el Plan Anual Normativo de la Administración General del Estado, correspondiente a 2018. Este plan recoge el conjunto de leyes orgánicas, leyes ordinarias y reales decretos con aprobación prevista para este ejercicio.

En Aragón, en enero del presente año se publicó también el Plan Anual Normativo del Gobierno de Aragón de 2018, en cumplimiento del artículo 132 de la Ley 39/2015 de Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, en el que se recogen las iniciativas legales y reglamentarias elevadas para su aprobación en este ejercicio.

### 3. Impacto en las empresas

Los datos estadísticos expuestos anteriormente nos muestran la realidad legislativa existente; a nivel estatal 517 nuevas normas solo en 2017, de las cuales 206 con rango de ley y 223.043 páginas publicadas en el BOE. Si añadimos los datos de cada una de las comunidades autónomas sobran las palabras para hablar del elevado nivel de regulación, inflación burocrática, cargas administrativas y duplicidades, dispersión y falta de unidad de mercado. Todo ello supone un lastre para la actividad de las empresas y condiciona su competitividad.

Existe un excesivo volumen de normas laborales, fiscales, etc., de medidas

burocráticas en general, que desincentivan el nacimiento y, sobre todo, el crecimiento y mantenimiento del tejido empresarial. La gran complejidad del entramado legislativo supone un elevado nivel de exigencia para las empresas con un impacto negativo en su capacidad de desarrollar actividad y generar empleo.

La enorme maraña de carga burocrática existente asfixia a las empresas, al requerir la dedicación de importantes recursos a tareas administrativas no productivas, originando un coste añadido que merma su competitividad.

Se debe revisar en profundidad el entramado regulatorio existente que, en ocasiones, no resuelve sino que genera problemas con normas obsoletas y no adaptadas a los contenidos y a las necesidades actuales, así como textos legislativos confusos y con modificaciones constantes que crean inseguridad jurídica e interpretaciones arbitrarias.

Además, la transposición de las directivas europeas a nivel nacional y posteriormente autonómico y municipal, incorpora en muchos casos criterios cada vez más restrictivos y nuevas cargas adicionales. La falta de armonización existente entre las diferentes Administraciones provoca que conforme se desciende de nivel administrativo la exigencia normativa sea mayor, incrementándose las barreras al ejercicio de la actividad empresarial.

El marco europeo ya es suficientemente restrictivo y no se debería endurecer todavía más cuando se traspone la legislación, no se deberían elevar por tanto los límites establecidos creando cargas y distorsiones en la unidad de mercado, y provocando así una clara pérdida de competitividad de las empresas respecto a las de otros países y regiones.



## Cargas administrativas

El análisis realizado sobre la producción normativa no implica que pensemos en desregulación. Muy al contrario, entendemos que una regulación idónea es la que permite aumentar el valor y mejorar la calidad y desarrollo económico y social, por lo que es positiva y está justificada, pero si es al contrario, impide o limita la creación de riqueza en la sociedad.

No debemos olvidar que cuando las empresas generan actividad y riqueza crean empleo, aumentan los salarios, se incrementa la recaudación por impuestos y ello contribuye a la mejora de los servicios sociales, sanitarios, educativos, etc.

La regulación normativa óptima debe aportar valor, exigiendo pero a su vez facilitando y motivando su cumplimiento. Pero si no es así, se genera una mayor complejidad regulatoria que se traduce en un incremento de costes no productivos y desemboca en la proliferación de más cargas administrativas.

Podemos definir las cargas administrativas como los costes que soportan las empresas para cumplir las obligaciones de facilitar, conservar o generar información sobre sus actividades o su producción, para su puesta a disposición y aprobación, en su caso, por parte de autoridades públicas o terceros, formando parte de los costes administrativos de las empresas.

Por citar algunos **ejemplos**, podríamos hablar de la obligatoriedad de cumplimentar algunas encuestas estructurales requeridas por el INE, que solicitan datos que ya constan en los registros públicos (Registro Mercantil, Tesorería de la Seguridad Social, etc.), razón por la que el INE podría acceder a estos datos directamente, evitando imponer esta obligatoriedad estadística, que además es objeto de sanción por incumplimiento.

Otro claro ejemplo es que cada vez que una empresa o entidad se presenta a una convocatoria de subvención debe adjuntar una serie de documentación repetitiva que supone una carga y un coste administrativo. Con una única sede electrónica para toda la Administración el Departamento correspondiente podría acceder a la información de la empresa o entidad para comprobar si cumple con los requisitos y solicitar al resto de Administraciones la información que precise. De esta forma, la entidad o empresa solo tendría que presentar la memoria técnica y económica del proyecto.

## ¿Cómo afecta este entramado regulatorio a las empresas?

Dado que las normas deben ser cumplidas por todos, es obvio que cuanto menor es el tamaño de la empresa afectada, mayor dificultad va a tener para su seguimiento y mayor será el coste económico en relación a su actividad o volumen de negocio que le van a suponer las cargas y trabas burocráticas que se derivan.

La producción normativa está pensada para las empresas grandes, mientras que las de menor tamaño no son capaces en muchos casos de asumir toda la normativa existente y que les afecta.

Si se observa la radiografía de las empresas por estrato de asalariados se tiene una foto fija de la realidad del tamaño de nuestro tejido empresarial, en Aragón 95,35% del mismo lo componen microempresas (hasta 10 asalariados, incluidas las empresas sin asalariados), siendo similar el porcentaje de microempresas en España (95,57%).

La señalada complejidad regulatoria afecta, por tanto, en mayor medida al elevadísimo número de microempresas y de pymes en general, por su

**Número de empresas por estrato de asalariados**

Número de empresas	Aragón		España	
	2017	%	2017	%
Sin asalariados	49.486	54,44	1.823.250	55,55
De 1 a 9 asalariados	37.188	40,91	1.313.619	40,02
De 10 a 49 asalariados	3.552	3,91	120.711	3,68
De 50 a 199 asalariados	555	0,61	19.214	0,59
De 200 y más asalariados	122	0,13	5.552	0,17
<b>TOTAL</b>	<b>90.903</b>	<b>100,00</b>	<b>3.282.346</b>	<b>100,00</b>

FUENTE: CEOE Aragón a partir de datos de DIRCE, INE.

**Porcentaje de empresas por asalariados**

Número de empresas	Aragón	España	UE
Sin asalariados y de 1 a 9 asalariados	95,4	95,6	93,1
De 10 a 49 asalariados	3,9	3,7	5,8
De 50 y más	0,7	0,8	1,1
<b>TOTAL</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

FUENTE: CEOE Aragón a partir de datos del DIRCE, INE y Comisión Europea, Eurostat.

menor disponibilidad de recursos y mayor dificultad para hacer frente a las tendencias cambiantes y a la proliferación de normativas y sus continuas modificaciones.

Hay que señalar que el porcentaje de las microempresas y las pequeñas empresas sobre el total en Aragón y en España es claramente inferior al del promedio de los países de la Unión Europea.

Por ello, es absolutamente necesario a la hora de legislar tener en cuenta cómo afectan las exigencias normativas (administrativas, burocráticas, laborales, fiscales, etc.) al conjunto de nuestro tejido empresarial, tomando en consideración que tan solo el

0,7% de las empresas en Aragón tienen más de 50 empleados (0,8% en España y 1,1% en la Unión Europea).

**¿Cómo afecta esta proliferación normativa en nuestra competitividad?**

Todo el entramado regulatorio tiene como consecuencia que España no se sitúe entre los primeros puestos en cuanto a la facilidad para desarrollar la actividad económica, como le correspondería por su volumen de PIB y situación entre las economías avanzadas. Esto condiciona la capacidad de atraer inversiones y competir con el resto de economías en un mundo globalizado.



Existen distintos informes mundiales, europeos, nacionales, autonómicos y locales que analizan la competitividad de países/regiones bajo el prisma de distintos indicadores, posicionándolos en *rankings* comparativos.

- El *World Competitiveness Ranking de 2018*, del IMD, sitúa a España en el puesto 36 de un total de 63 economías. De los cuatro factores de competitividad que se analizan, es el de Eficiencia Empresarial el que se sitúa en peor posición (42 de 63). En cuanto a la Eficiencia del Sector Público (en el puesto 38 de 63) destaca como mayor lastre la regulación del mercado laboral y su flexibilidad y la burocracia para crear una empresa.
- El *Doing Business 2018*, el Banco Mundial, analiza la facilidad para el desarrollo empresarial y el entorno regulatorio para hacer negocios en 190 países. España ocupa el puesto 28 en el *ranking* de clasificación general, pero su posición empeora en el *ranking* de indicador de apertura de un negocio, en el que ocupa el puesto 86.
- Según el *Doing Business 2015* que analiza a 19 ciudades/regiones españolas, la clasificación general de Zaragoza/Aragón<sup>1</sup> para hacer negocios es el 18 de 19, situándose en el puesto 13 el indicador de apertura de una empresa. En la primera posición del *ranking* de facilidad para hacer negocios se sitúa Logroño/La Rioja y en la última Vigo/Galicia.
- El Consejo Empresarial de CEOE Aragón a través del Servicio de Estudios de Ibercaja ha elaborado un Índice de Competitividad que refleja la posición competitiva de nuestra comunidad autónoma. El análisis de 27 variables cuantitativas y 24 enfoques cualitativos manifestados por las empresas que forman parte

del Consejo da como resultado que el Índice de Competitividad en 2017 en Aragón es de 93,3, por encima de la estimación de España que se sitúa en 90,6 y por debajo de 100, base de referencia de los 28 países miembros de la Unión Europea.

El análisis de estos «medidores» de la competitividad económica y empresarial refleja que queda un largo camino para eliminar barreras a la iniciativa privada y mejorar el entorno regulatorio de las Administraciones en España y Aragón.

#### 4. Conclusiones y propuestas

Las distintas Administraciones Públicas en España han generado en los últimos años un elevado volumen de nuevas normas con rango de ley y publicado cada vez más páginas en los boletines oficiales, reflejo del aumento de su complejidad regulatoria.

Se debe regular, pero a través de una legislación simplificada y, sobre todo, coordinada entre sus diferentes niveles. Como premisa indiscutible, las normas deben ser claras, simples y en número reducido, siempre al servicio de las necesidades de las empresas y los ciudadanos y con criterios de eficiencia y estabilidad. Se debe evitar la profusión y dispersión normativa, que rompen con la unidad de mercado y afecta al desarrollo de la actividad económica.

Con el objetivo de conseguir una Administración y legislación simplificada, moderna, estable y al servicio de las necesidades de las empresas, de la creación de riqueza y empleo CEOE Aragón propone:

- **Legislar y regular sí, pero de forma clara, simple** y con garantías de facilidad en su cumplimiento

<sup>1</sup> El estudio se basa en la selección de un municipio de cada C.A. En Aragón se ha seleccionado Zaragoza por su mayor tamaño y representatividad, lo que no significa que todos los municipios tengan el mismo nivel regulatorio para el desarrollo de la actividad.

## Ideas fuerza

- El entramado legislativo español se caracteriza por una gran complejidad y densidad de normas de diferentes rangos que genera cargas administrativas, distorsiones en el mercado único y limitan la competitividad y capacidad de desarrollo de la actividad empresarial.
- La producción legislativa se ha incrementado en los últimos años en el ámbito estatal y de las CC.AA. Aragón está en los primeros puestos de CC.AA. en cuanto a generación legislativa.
- Solo en 2017 suman casi un millón de páginas (954.568) las publicadas en el BOE y los distintos Boletines Oficiales de las comunidades autónomas.
- La complejidad regulatoria afecta en mayor medida a las microempresas y pymes en general por su menor disponibilidad de recursos para hacer frente a la proliferación de normativas y sus continuas modificaciones.
- En la transposición de normativa se debe evitar que las regulaciones nacionales y autonómicas sean más exigentes que las de rango superior de las que derivan.
- España no se sitúa en los primeros puestos en cuanto a facilidad para el desarrollo de su actividad económica y empresarial en los diferentes *rankings* de indicadores existentes a nivel mundial.
- Legislar sí, pero aportando valor, simplificación y armonización y no solo coste al desarrollo económico y social. La regulación debe favorecer la generación de riqueza, el aumento de rentas salariales y empresariales y los ingresos derivados de impuestos para financiar servicios públicos que mejoren la calidad de vida.

para cualquier empresa, independientemente de su tamaño y sector. Legislar sí, pero mejor.

- **Una coordinación legislativa real entre las distintas Administraciones Públicas** (estatal, autonómica y local), así como entre las distintas áreas dentro de una misma Administración para reducir la excesiva burocracia existente. **Se debe avanzar hacia una homologación de exigencias normativas** entre países, comunidades autónomas o municipios que beneficie al desarrollo de la actividad empresarial.
- Definir un **Plan de Racionalización Normativa**. Hay que unificar textos legales y refundir la normativa aplicable para simplificar y facilitar su cumplimiento aumentando así la seguridad jurídica.
- La elaboración de un **manual de cargas administrativas de la comunidad autónoma de Aragón que derivan de la excesiva reglamentación**, con un planteamiento por áreas o materias que defina la carga administrativa y su normativa, el Órgano competente, el coste de la carga y la propuesta de solución cuantificando el ahorro a obtener. Debe cumplirse el principio *one-in one out*, una carga administrativa nueva debe compensarse eliminando una carga con coste equivalente.
- **Agilizar trámites administrativos**. Tanto para reducir los plazos de pago a proveedores por parte de la Administración como para la creación y el desarrollo de la actividad de las empresas en general. En este sentido, sería oportuna la creación



de una «**Carpeta de la Empresa**» que facilite la tramitación de todos los procedimientos que la relacionan con la Administración Pública, evitando la reiterada aportación de datos identificativos solicitados a las empresas por las diferentes Administraciones.

Con este objetivo, es necesario **sustituir tramitaciones presenciales por tramitaciones electrónicas**, así como simplificar los trámites en la aplicación de medios electrónicos, e **impulsar la utilización de plataformas tecnológicas** de puesta en común e intercambio de información entre los distintos niveles de Administración de forma coordinada.

- Para asegurar el **cumplimiento de la Ley de Garantía de Unidad de Mercado**, evitar la pérdida de competitividad de nuestras empresas respecto a las de nuestro entorno y defender el desarrollo de actividad económica en libre competencia se debe **controlar y asegurar** que las regulaciones nacionales no excedan en sus transposiciones a las europeas y que a su vez las regulaciones autonómicas y municipales no sean más exigentes que la norma nacional de la que derivan.

Las medidas planteadas suponen un factor decisivo para simplificar las cargas y trabas burocráticas, facilitando que las empresas puedan

desarrollar su actividad con mayor eficiencia generando riqueza y empleo. Además, permitirán mejorar los indicadores de competitividad y desarrollo empresarial de España y Aragón en los diferentes *rankings* existentes a nivel mundial.

## Bibliografía

- Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (2018). La producción normativa en 2017.
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales (2016), Propuestas para mejorar la legislación y la administración de Justicia.
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales y CEPYME (2014). Cargas administrativas derivadas de la fragmentación del mercado interior español II
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (2014). Manual de Simplificación Administrativa y Reducción de Cargas para la Administración General del Estado.
- Instituto Nacional de Estadística, INE. Directorio Central de Empresas 2018.
- IMD World Competitiveness Center (2018). World Competitiveness Ranking de 2018.
- Banco Mundial (2017). Doing Business 2018.
- Banco Mundial (2015). Doing Business en España 2015.
- Consejo Empresarial de CEOE Aragón (2018). Indicador de la Competitividad de la Economía aragonesa.



# Recuperación de la industria aragonesa en el período 2014-2017: bache temporal y problemas estructurales



**Marcos Sanso**

Catedrático de Análisis Económico  
de la Universidad de Zaragoza

## Resumen

Aunque el período 2014-2017 ha sido de clara recuperación económica, el crecimiento del PIB de Aragón ha ido por detrás del español en casi todos los trimestres de los años 2015 y 2016. Se puede atribuir este menor crecimiento al deficiente comportamiento de la industria aragonesa por una respuesta inapropiada en precios a un período de deflación que, ante la respuesta más adecuada del resto de la industria española, originó la correspondiente pérdida de mercados.

Catorce de las veintinueve ramas industriales consideradas perdieron empleo entre septiembre de 2015 y diciembre de 2016 (14.000 puestos según la EPA). Solo cinco de ellas consiguieron recuperarse aumentándolo en todo el período 2014-2017. Tras elaborar un *ranking* de ramas industriales según su comportamiento en el empleo, el comercio exterior y la estructura productiva, se concluye que son nueve las ramas con problemas estructurales y se sugieren algunas recomendaciones para ayudar a resolverlos.

## Palabras clave

Deflación, competitividad, precios industriales, producción industrial de Aragón, empleo industrial de Aragón.

## **1. La recuperación de la industria aragonesa en el período 2014-2017 requiere un análisis detenido. Planteamiento del problema**

El rasgo más destacado del comportamiento de la economía aragonesa en los años 2015 y 2016 es que, una vez consolidada la recuperación iniciada en 2014, su ritmo de crecimiento ha sido menor que la economía española una vez alcanzado el nivel del 3%. En concreto, en diez de los doce trimestres previos al tercero de 2017 su tasa de crecimiento ha estado por debajo de la correspondiente a España. Desde que se elaboran tasas de crecimiento interanual en cada trimestre no se había dado nunca esa persistencia en un comportamiento peor. Sí que han sido habituales valores alternos, mejores y peores, con una mayor volatilidad pero manteniendo en promedio la misma evolución que la industria nacional en el corto plazo. En esos dos años las cosas han cambiado porque no se ha mantenido el promedio.

Además, todo ello ha ocurrido mientras desde 2014 han seguido activos vientos de cola favorables a la economía española procedentes del sector exterior, mientras el aumento de tipos de interés del BCE no parecía inmediato, mientras la balanza de pagos seguía presentando un perfil muy positivo y mientras no se producían tensiones inflacionistas que empeorasen la competitividad.

Ciertamente, se seguían dando las condiciones para que el crecimiento continuase en torno al 3% o ligeramente por debajo, para que el empleo y las afiliaciones a la SS siguiesen en una senda de clara recuperación pero, mientras España ha conseguido superar el 3%, Aragón se

ha movido persistentemente por debajo de dicha tasa en 2015 y 2016.

Dada la existencia de este contexto general para toda España, resulta muy aconsejable encontrar el motivo por el que la economía aragonesa no fue capaz de aprovechar esos dos años la bonanza general. ¿Dónde estaba entonces el problema?

Cuando se trata de indagar en las causas de este peor comportamiento y se repasa la evolución de los diferentes indicadores económicos, donde con más claridad e insistencia se encuentran indicios de posible causalidad es en los referidos a la actividad de la industria. Adicionalmente, hay otros que muestran una fortaleza de la demanda inferior a la nacional, pero seguramente son consecuencia de esa debilidad de la industria.

Las cosas han cambiado en 2017, ya que no solo la industria aragonesa ha tenido un crecimiento del 5,7% y el PIB de Aragón ha crecido al 3,6%, por encima del 3,1% de España, sino que ha sido la comunidad autónoma que más ha crecido de las diecisiete.

Sin embargo, este cambio no oculta el mal comportamiento en 2015 y 2016 de la industria aragonesa, por lo que tiene un gran interés profundizar en lo que ha ocurrido en ese período, las circunstancias que han concurrido y las consecuencias coyunturales y estructurales que se derivan de todo ello.

## **2. Comportamiento agregado de la industria aragonesa en el período 2014-2017: producción, empleo y precios**

El comienzo del análisis debe realizarse sobre los datos agregados para identificar los grandes números



del problema que se quiere diagnosticar. Empezamos con los datos de la *Contabilidad Regional de España* (CRE), seguimos con la *Encuesta de Población Activa* (EPA), luego con el *Índice de Producción Industrial* (IPI) y terminamos con el *Índice de Precios Industriales* (IPRI).

## 2.1. El reflejo del problema en la Contabilidad Regional de España

El punto de partida es la constatación del persistente peor comportamiento de la economía aragonesa respecto a la española en el bienio 2015-2016. El cuadro 1 refleja los datos más actualizados de la CRE para Aragón y España, donde se ve que con anterioridad a 2017 el comportamiento ha sido persistentemente peor en Aragón. Solo en 2017 se comporta mejor, como se ha dicho previamente.

Sin embargo, las cosas son ligeramente distintas si se toman los datos desde la perspectiva del *Instituto Aragonés de Estadística* (IAEST) que se recoge en la columna Aragón del cuadro 2. En 2015 y 2016 Aragón sigue estando por detrás, pero en 2014 estaría por delante.

La verdad es que parece más verosímil lo ocurrido en 2014 según el IAEST, mientras, por el contrario, resulta más creíble lo indicado por el INE (CRE) en los años 2015, 2016 y 2017 si se tienen en cuenta los in-

	Aragón	España
2014	1,1	1,4
2015	1,7	3,4
2016	2,7	3,3
2017	3,6	3,1

FUENTE: CRE (INE).

	Aragón	España
2014	1,5	1,4
2015	3,0	3,4
2016	2,7	3,3
2017	3,0	3,1
1T 2018	3,4	3,0

FUENTE: IAEST.

dicadores sectoriales. En todo caso, queda claro en ambos casos el peor comportamiento de Aragón en los años 2015 y 2016.

El cuadro 3 contiene los datos que permiten comparar la evolución de la industria aragonesa con la española durante los años 2014, 2015 y 2016. Están referidos tanto al total de la industria como a la industria manufacturera, que es toda la desagregación que presenta la Contabilidad Regional de España.

	2014		2015		2016	
	Aragón	España	Aragón	España	Aragón	España
Total industria	5,1	1,8	3,9	5,5	0,8	2,4
I. manufacturera	8,6	3,1	6,0	7,0	0,7	3,1

FUENTE: CRE (INE).

Como se puede observar, la industria aragonesa comenzó la recuperación en el año 2014 con mucha más fuerza que la española. En concreto, creció en dicho año casi tres veces más (5,1% frente a 1,8% toda la industria y 8,6% frente a 3,1% la manufacturera). Sin embargo, este mayor impulso no se mantiene en los dos años posteriores. En el año 2015 continúa a buen ritmo, 3,9% toda la industria y 6% la manufacturera, pero la española cobra una mayor fuerza al crecer al 5,5% y 7%, respectivamente. De hecho, también pierde fuerza en 2016 este mayor impulso de la industria española al mostrar crecimientos del 2,4% y 3,1%, pero es la aragonesa la que sufre un parón mucho mayor, que realmente revela un estancamiento sorprendente en un período de recuperación, al crecer toda la industria un 0,8% y la manufacturera solo un 0,7%.

Queda claramente reflejado en este cuadro el mal comportamiento relativo de la industria aragonesa en estos dos años, siendo 2016 el que refleja el problema más agudo por el que ha pasado la actual fase de recuperación tras la crisis.

Estos datos son en principio suficientes para justificar la menor tasa de crecimiento del PIB aragonés en el año 2016. En el año 2015 es responsable de la mitad de la diferencia (el resto se debe fundamentalmente a los servicios). Por el contrario, en el año 2014, primero de la actual recuperación tras la segunda fase de la crisis, la industria aragonesa tuvo un comportamiento mucho mejor que la española, lo que no fue suficiente para que el PIB aragonés creciera por encima (según la CRE) porque la gran diferencia que se produjo ese año en los servicios favoreció al PIB nacional. Se podría caer entonces en la tentación de decir que las dificultades quizás estén en los servicios, pero no debe ser este el hilo argumental a seguir en

la investigación porque el peor comportamiento del sector servicios en Aragón es un aspecto estructural. Como también es estructural que la industria aragonesa se ha comportado tradicionalmente mejor en promedio, que es precisamente por lo que procede estudiar por qué se ha producido un período tan largo de anomalía respecto a lo habitual.

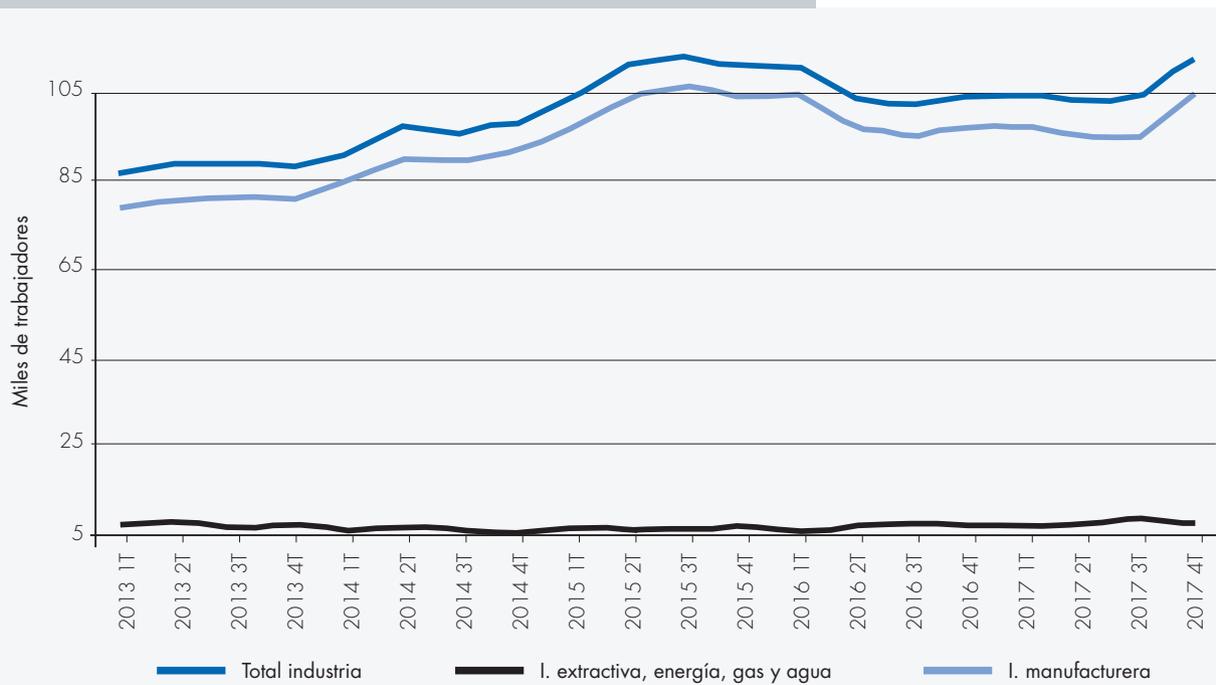
## **2.2. La información proporcionada por la Encuesta de Población Activa. Ocupados de la Industria en Aragón y provincias**

De lo anterior se deduce que en el año 2014 la industria aragonesa sí que tuvo una recuperación vigorosa, que no fue suficiente porque (según la CRE) los servicios repuntaron mucho menos que en España. Fue en 2015 y 2016 cuando el comportamiento fue el inverso, especialmente peor en 2016, lo que ponía de manifiesto que algo no habitual estaba ocurriendo.

En particular, si se continúa con los datos agregados del INE y se analiza la evolución de los *ocupados en la industria aragonesa* según la EPA, se observa en el gráfico 1 que descienden desde el cuarto trimestre de 2015 hasta finales de 2016, se estabilizan desde entonces y repuntan con fuerza en el cuarto trimestre de 2017. Todo esto ocurre tras una ligera recuperación en 2013 y un repunte importante durante 2014 y los tres primeros trimestres de 2015. Pero esa mejora no se pudo mantener a partir de ese momento cuando comenzó a caer el empleo de forma importante (unos 14.000 empleos).

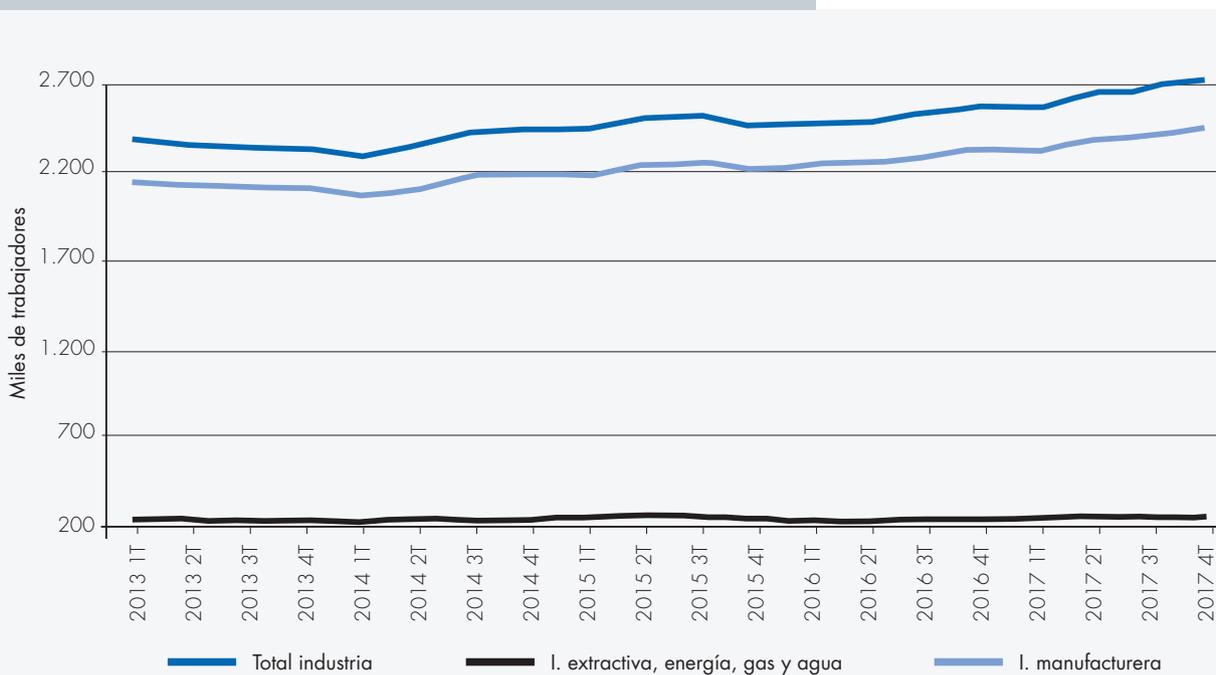
Si comparamos esta evolución del empleo de la industria aragonesa según la EPA con la de la industria española que se recoge en el gráfico 2, vemos que son muy diferentes. En este último caso comenzó a recupe-

**Gráfico 1. Empleo total de la industria aragonesa**



FUENTE: EPA (INE).

**Gráfico 2. Empleo total de la industria española**



FUENTE: Encuesta de Población Activa (INE).

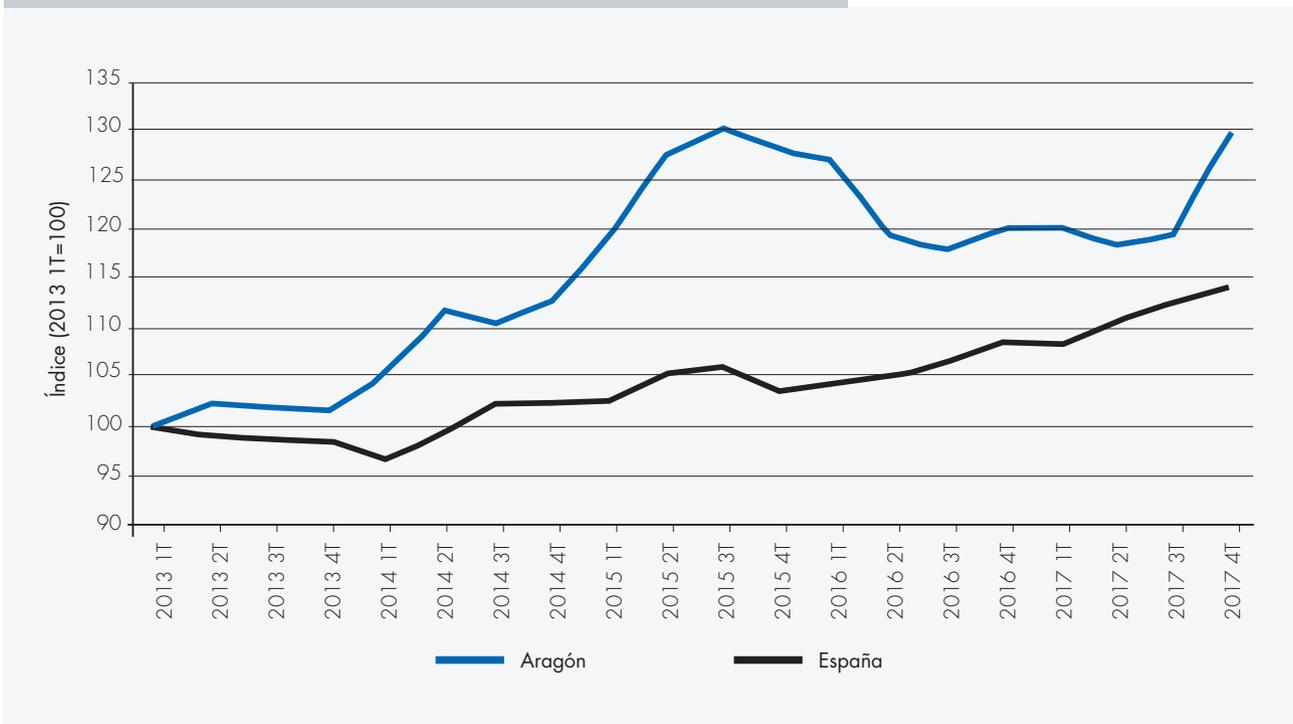
rarse en el segundo trimestre de 2014, no al principio de 2013 como en Aragón, y desde entonces la tendencia ha sido claramente creciente, con un ritmo no tan alto como en Aragón en 2014 y parte de 2015 pero sí claramente sostenido. Es este sostenimiento de la recuperación de la industria española frente a la caída en la aragonesa lo que sorprende.

Estas dos trayectorias del empleo industrial según la EPA se pueden comparar asignando valor 100 en ambos casos al primer trimestre de 2013. Tras esta transformación se ve en el gráfico 3 que en Aragón crece un 1,7% en 2013 mientras en España decrece un 1,6%. Desde principios de 2013 hasta el tercer trimestre de 2015 crece mucho más en Aragón que en España (30% frente al 5,9%). Se separan notablemente las

dos líneas, llegado la diferencia hasta los 24,1 puntos porcentuales. Desde ahí, esa diferencia empieza a descender hasta alcanzar los 6 puntos porcentuales en el tercer trimestre de 2017 para recuperarse hasta los 15,5% en el cuarto, manteniéndose siempre por encima el indicador de la industria aragonesa.

A partir de estos datos se puede deducir que el despegue de la industria aragonesa fue muy fuerte en 2014 y la primera parte de 2015, pero en la segunda parte no solo perdió fuerza, sino que se produjo un claro repliegue como pone de manifiesto la caída del empleo que recoge la EPA hasta finales de 2016. Es un comportamiento que parece estar reflejando cierto exceso que ha sido necesario corregir posteriormente. ¿Cuál ha podido ser ese exceso? ¿Qué es lo que ha ocurrido para que se produzca

**Gráfico 3. Empleo total de la industria (2013 T1=100)**



FUENTE: Encuesta de Población Activa (INE) y elaboración propia

ese repliegue con caída en el empleo y la producción en el último trimestre de 2015 y en todo el año 2016? ¿Es un aspecto coyuntural o estructural? Estas son las preguntas que hay que intentar contestar.

Está claro que en la segunda parte de 2015 y durante todo el año 2016 algo ocurre para que caiga el empleo. ¿Qué es ese “algo” que actúa como espoleta? Una vez confirmada cuantitativamente la existencia del problema, debemos entrar en el análisis de otros indicadores coyunturales para poder identificar la posible causa.

Además, el comportamiento es similar cualitativamente en las tres provincias, aunque las dos pequeñas (Huesca y Teruel) parece que están proporcionalmente más afectadas por el problema detectado. Ello se pone de manifiesto si recogemos la evolución

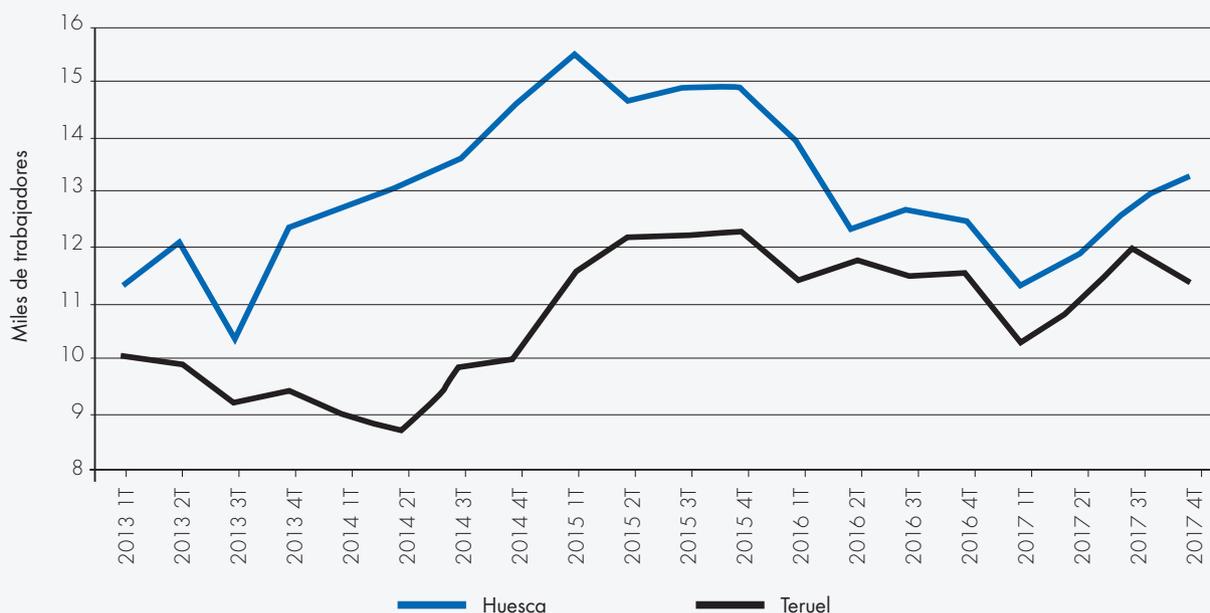
de la ocupación que proporciona la EPA.

Se puede ver en los gráficos 4 y 5 que Huesca es la provincia más negativamente afectada por el problema, seguida por Teruel. La menos afectada (proporcionalmente) es Zaragoza, aunque todas ellas participan en mayor o menor grado en ese negativo comportamiento.

Huesca disminuye el empleo un 27% según el gráfico 4 (desde 15.500 empleados en el primer trimestre de 2015 hasta 11.300 en el primer trimestre de 2017), más de la cuarta parte de pérdida de empleo, después de haberlo incrementado un 32,9% desde principios de 2013.

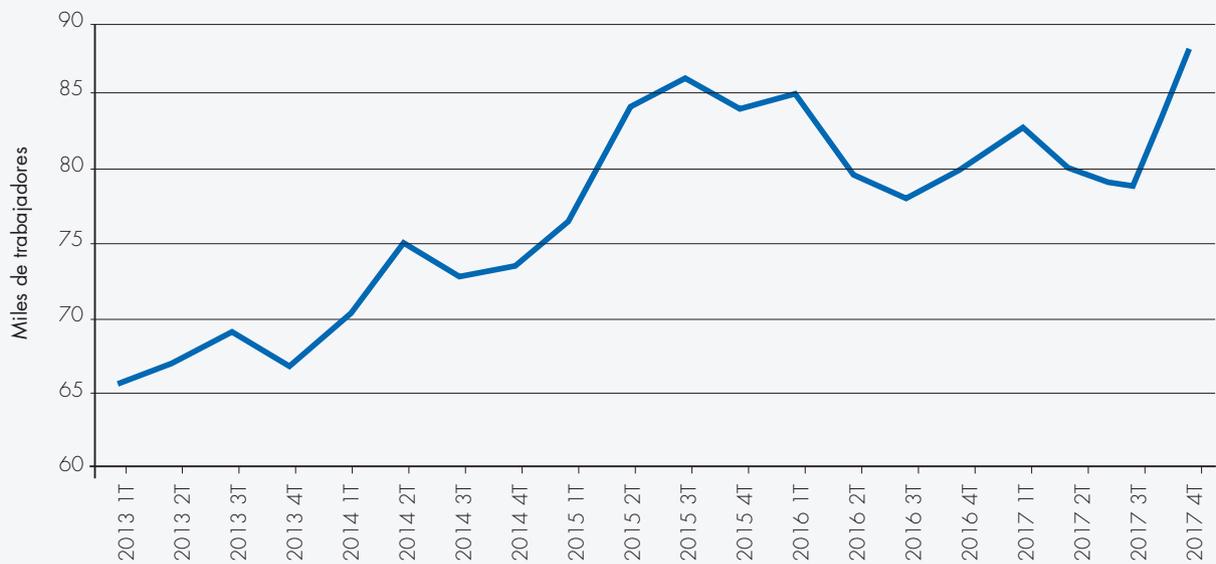
Prácticamente vuelve al punto de partida en el que estaba a principios de 2013, que fue el peor año de la crisis en lo que a empleo se refiere. Por

**Gráfico 4. Empleo total en la industria. Huesca y Teruel**



FUENTE: Encuesta de Población Activa (INE) y elaboración propia

Gráfico 5. Empleo total en la industria. Zaragoza



FUENTE: Encuesta de Población Activa (INE).

lo que respecta a Teruel, el comportamiento es algo más moderado, pero sigue siendo negativo entre la segunda parte de 2015 y finales de 2016. Cae el empleo un 16,3% (desde 12.300 en el cuarto trimestre de 2015 hasta 10.300 empleados en el primer trimestre de 2017).

Cualitativamente ocurre lo mismo con Zaragoza, pero con una caída menor en porcentaje, aunque naturalmente es mayor en términos absolutos. La caída es del 9,2%, desde 86.000 empleados en el tercer trimestre de 2015 hasta 78.100 en el tercer trimestre de 2016, según se recoge en el gráfico 5. Si se suman las caídas totales en las tres provincias se obtiene la cifra de 14.100 empleos perdidos.

Lo que ponen de manifiesto los datos provinciales es que relativamente ha sido un problema más grave en Huesca que en las otras dos provincias,

entre las que se comporta peor Teruel que Zaragoza. Aunque no hay espacio para recoger los detalles, *habrá que estar atentos para profundizar en este comportamiento diferencial.*

### 2.3. La importancia de la evolución del Índice de Producción Industrial

El Índice de Producción Industrial (IPI) contiene una parte de la información que nos falta para conseguir identificar el origen del problema que estamos investigando. Dicha información la obtenemos con la tasa de variación interanual del índice en el cuadro 4. La media de dicha tasa desde 2014 hasta 2017 es en Aragón del 1,38% y en España del 2,17%, casi un punto menos. La media del período 2014-2015 es de 2,88% en Aragón y 2,37% en España poniendo de manifiesto ese mejor comportamiento detectado en la primera parte del período



analizado. Basta con añadir 2016 para que la media en Aragón pase a 0,8% y en España a 2,36%. Finalmente, año a año es mejor en Aragón en 2014, peor en 2015 y 2016, especialmente malo en 2016 (-3,37% frente a 1,72%), y mejor en 2017 con un 3,99% y 2,07% respectivamente.

Así pues, si bien en el empleo de la EPA no se observa mejora hasta el último trimestre, parece que esta sí que se produce en el IPI en 2017, lo cual significaría que los posibles problemas habrían sido transitorios y podrían estar en proceso de corrección en dicho año, como al final se ha confirmado.

#### 2.4. El papel clave del Índice de Precios Industriales

Tras el análisis del IPI tiene interés pasar a estudiar el comportamiento del *Índice de Precios Industriales* (IPRI). Tratándose de una economía de mercado, dicho comportamiento debería proporcionar un contenido informativo nada despreciable al añadir una dimensión complementaria imprescindible a la producción y el empleo para completar la perspectiva que ha de permitir encontrar el origen del problema que estamos analizando.

En el gráfico 6 se observa que precisamente hasta la primera parte de 2015 el nivel de precios de la industria española está por encima del nivel de la aragonesa. A partir de entonces la industria española lleva a cabo un ajuste de precios y desde agosto de 2015 su IPRI pasa a ser inferior al de Aragón, situación que se mantiene hasta principios de 2017 cuando los precios aragoneses están primero por debajo y luego ligeramente por encima. La coincidencia de las fechas en las que se produce la reversión en el comportamiento de los índices de precios y de producción hace pensar que son dos fenómenos que están relacionados y que, por tanto, son factores de mercado y

**Cuadro 4. Tasas de variación interanual del IPI**

	Aragón	España
Media mensual 2014	4,74	2,79
Media mensual 2015	1,02	3,26
Media mensual 2016	-3,37	1,72
Media mensual 2017	3,99	2,07

FUENTE: INE.

competitividad los que han estado condicionando la evolución de la industria aragonesa en el período estudiado. Esos factores de mercado son los que estarían detrás de ese exceso en el inicio de la recuperación de la industria aragonesa tras la crisis.

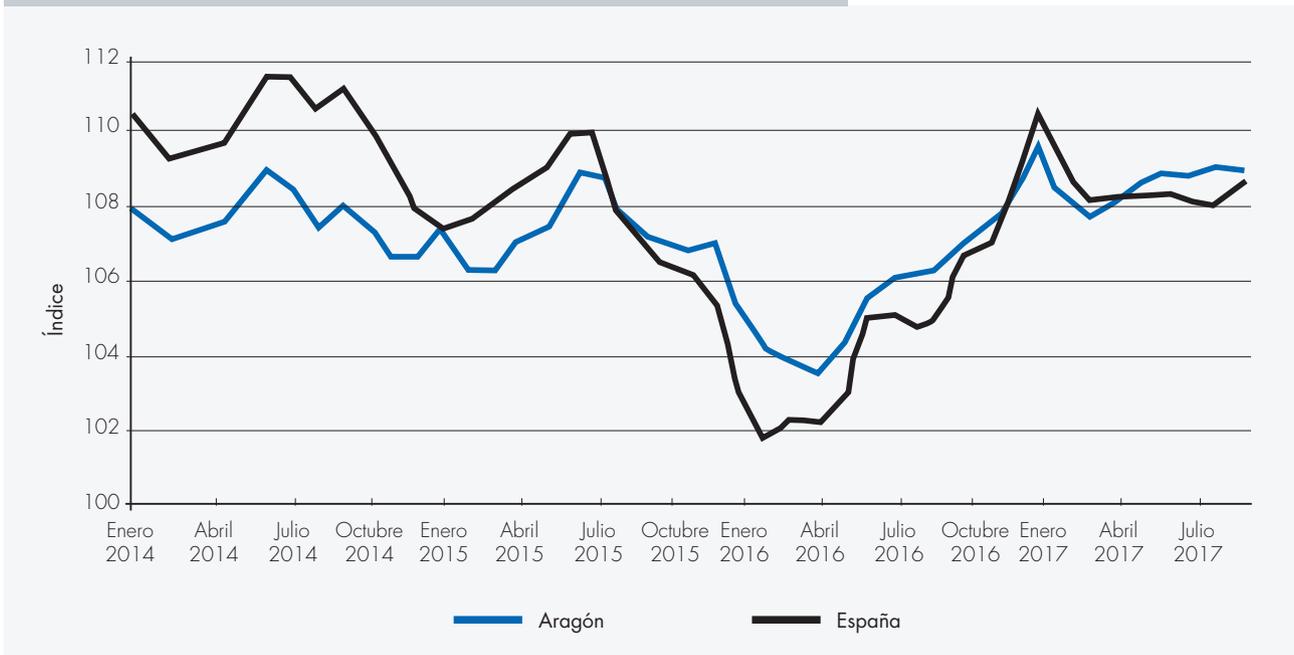
Si comparamos la media mensual de la tasa interanual de variación de los precios industriales en Aragón y España vemos en el cuadro 5 que los valores son siempre negativos entre 2014 y 2016 (época de deflación), siendo los descensos mayores en España que en Aragón en todos los casos. En 2017 hay un repunte de precios claramente mayor en España, momento en que parece que la industria aragonesa se comporta mejor que la española.

**Cuadro 5. Tasas de variación interanual del IPRI (%)**

	Aragón	España
Media mensual 2014-2017 (sept)	-0,12	-0,74
Media mensual 2014-2015	-0,74	-1,70
Media mensual 2014-2016	-1,03	-2,17
Media mensual 2014	-1,16	-1,33
Media mensual 2015	-0,31	-2,07
Media mensual 2016	-1,60	-3,10
Media mensual 2017	3,53	4,98

FUENTE: INE.

Gráfico 6. Índice de precios industriales (IPRI)



FUENTE: INE.

La relación relativa España/Aragón entre precios y producción es clara: quien tiene la ventaja en precios se comporta mejor en producción. Con ello parece que hemos encontrado el causante de la negativa evolución de la industria aragonesa, al menos entre los índices que describen el comportamiento agregado de la misma.

Hemos comprobado que se produjo un descenso en los precios industriales al permitirlo una época de inflación negativa y bajos precios del petróleo y otras materias primas. Ha sido un período continuado de caídas importantes del coste de los suministros en el que la industria del resto de España ha reaccionado de forma más agresiva que la de Aragón. En esa reacción la industria aragonesa se ha visto sorprendida, pagando su menor flexibilidad en la fijación de precios con la caída en la producción y el empleo, lo que ha evitado que la recuperación que se había iniciado con fuerza en 2014 y primera parte de 2015 se haya podido man-

tener al mismo ritmo, aunque en el empleo se comporta finalmente mejor Aragón gracias a ese primer impulso.

Finalmente, cuando los precios de las materias primas y del petróleo han repuntado a principios de 2017 se ha producido un aumento mayor de los precios industriales en España y eso ha vuelto a favorecer la producción industrial en Aragón. Esto último puede estar indicando que la lección ha sido aprendida. Si ha sido así, la recuperación podría continuar a buen ritmo, se resolvería la anomalía observada en la dinámica de la industria aragonesa en el bienio 2015-2016 y con ello su contribución al crecimiento del PIB podría ayudar a que volviese a recuperar el ritmo nacional.

Queda claro por tanto que, en una etapa de deflación en los mercados de materias primas, la reacción de la industria aragonesa en la fijación de precios fue la que provocó la pérdida de mercados en el último trimestre de 2015 y en todo el año 2016. A par-

tir de esta identificación del origen del exceso, que fue un exceso en precios, es importante ver si se puede confirmar y precisar aún más la conclusión en las distintas ramas de la industria. De esa forma se podrá identificar en qué actividades está más concentrado el problema. La limitación de espacio solo permite un resumen de los resultados obtenidos.

### 3. Comportamiento coyuntural del empleo en las ramas de la industria aragonesa en el período 2014-2017

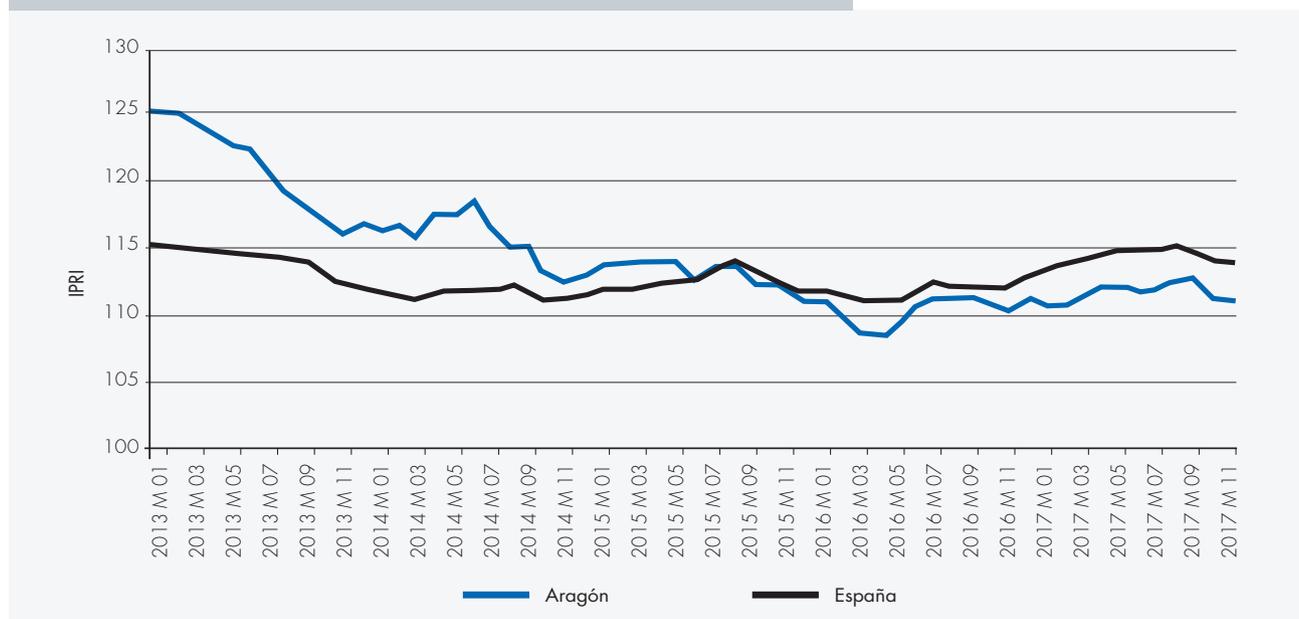
Se dividen las ramas de la industria aragonesa en tres grupos. El primero contiene las que ganan empleo en Aragón tanto en el bienio 2015-2016 como en el período completo 2014-2017. El segundo las que pierden empleo en el primer período pero lo ganan en el segundo, consiguiendo superar el problema. Y el tercero con las ramas que pierden empleo en el período 2014-2017, con indepen-

dencia de lo que haya pasado en subperíodo intermedio, lo que sería una señal de que pueden estar padeciendo algún tipo de problema estructural. La información estadística proviene en este caso de los *microdatos de la EPA*.

Lo que se obtiene es que el primer grupo lo forman diez ramas industriales, el segundo cinco y el tercero catorce. Son más, por tanto, las que han perdido empleo en un período de recuperación que las que lo ganan, lo que no es un resultado muy positivo. A las ramas del primer grupo se les asigna la letra a, a las del segundo la letra b y a las del tercero la letra c.

Lo que se observa es que el comportamiento del IPRI de las ramas es coherente con la hipótesis que se ha formulado sobre la relación precios/producción industrial. A continuación se presenta un ejemplo del comportamiento del IPRI para cada uno de los tres grupos. La *Industria de la alimentación* es una rama que aumenta el empleo en todos los subperíodos de los años 2014-2017. El gráfico 7 recoge el comportamiento

**Gráfico 7. Industria de la alimentación IPRI**



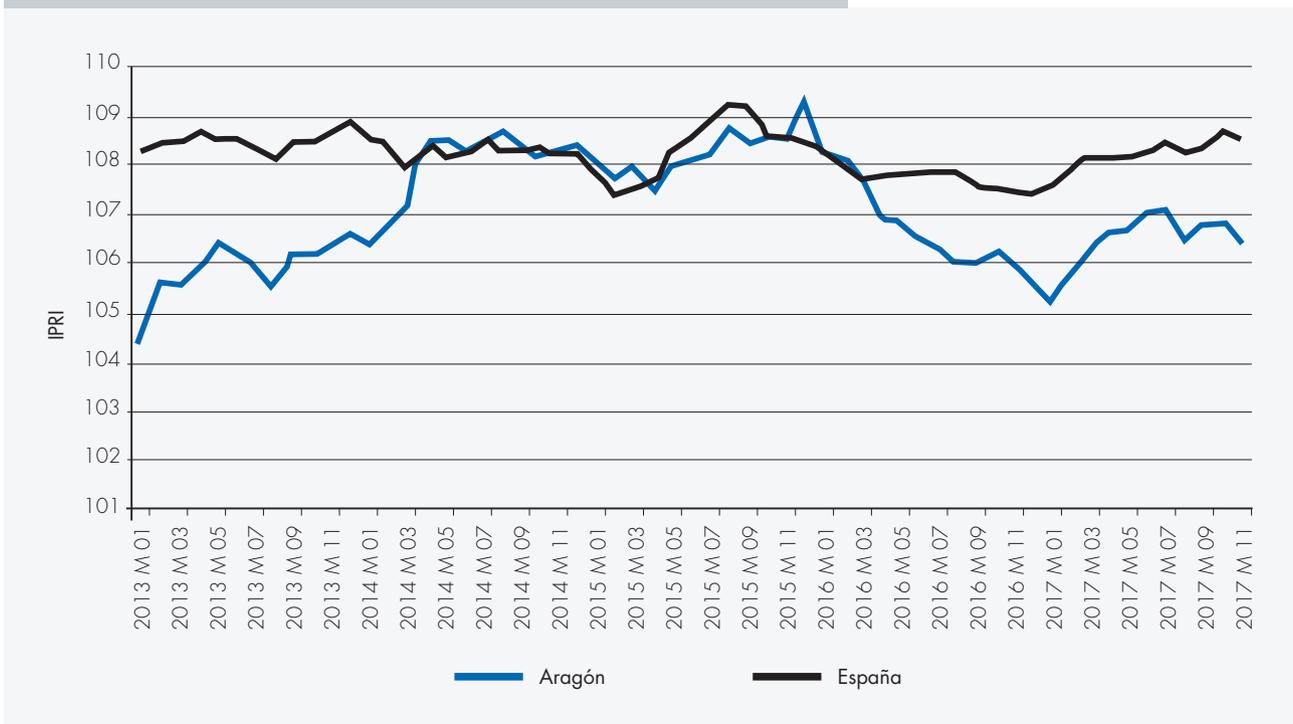
FUENTE: EPA.

de su IPRI comparado con la industria nacional, donde se puede ver que la relación de precios ha ido mejorando a su favor en todo el período considerado, como corresponde al grupo en el que se encuentra.

*Fabricación de productos de caucho y plástico* es una de las ramas del

segundo grupo, que pierde empleo en el subperíodo 2015-2016 pero lo recupera con posterioridad, lo que requiere que la relación de precios haya llevado a cabo un viaje de ida (al empeoramiento) y vuelta (a la mejora), como pone de manifiesto el gráfico 8.

**Gráfico 8. Fabricación de productos de caucho y plástico. IPRI**

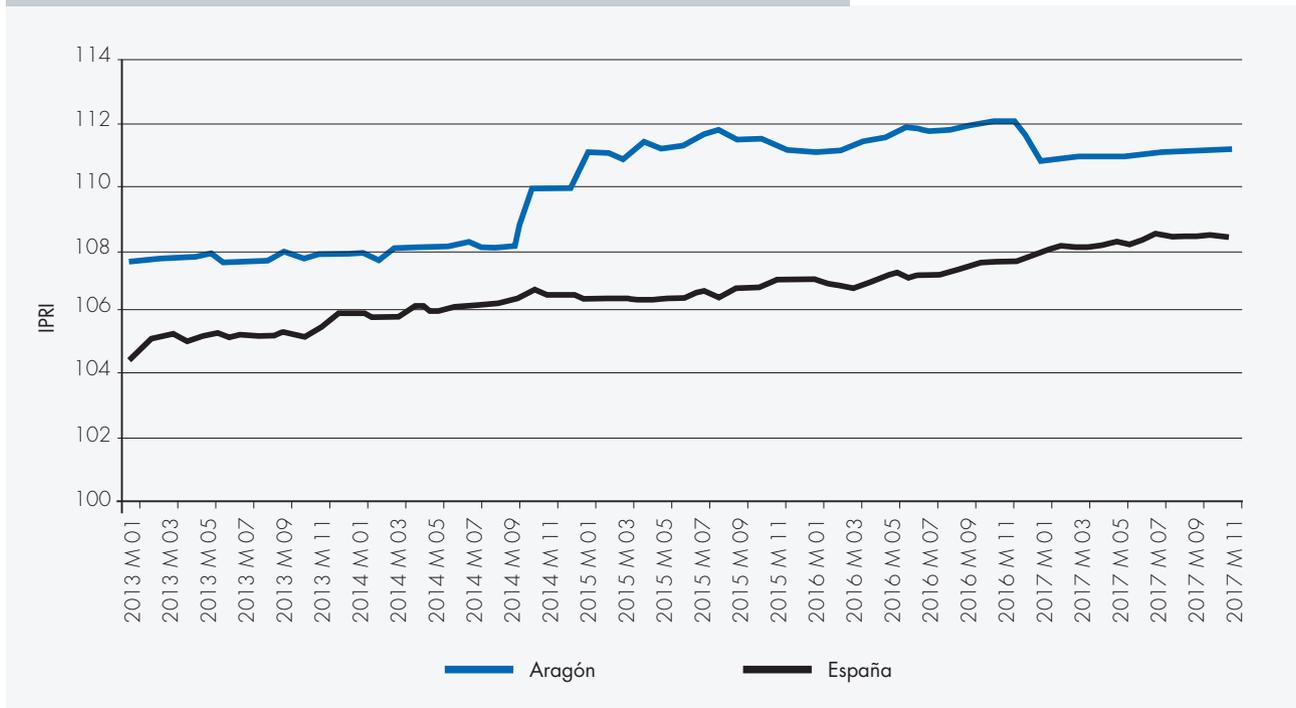


FUENTE: EPA.

Finalmente, el gráfico 9 refleja la evolución del IPRI de la *Industria del cuero y el calzado* en Aragón y España como ejemplo de rama del tercer grupo que pierde empleo en

el bienio 2015-2016 y en todo el período 2014-2017, con una relación de precios que empeora y especialmente en el bienio 2015-2016.

**Gráfico 9. Industria del cuero y el calzado. IPRI**



FUENTE: EPA.

#### 4. Comportamiento estructural de las ramas de la industria en Aragón: comercio exterior y locales productivos

Tiene interés comprobar si hay elementos estructurales que influyen en la situación presentada del empleo en las ramas industriales y expliquen en particular lo ocurrido en las que presentan los principales problemas. La intención es completar el diagnóstico de la situación de las ramas de la industria aragonesa en el período 2014-2017. Como elementos estructurales analizamos lo ocurrido con el comercio internacional y con el número de locales productivos.

El primer indicador estructural utilizado para cada una de las ramas industriales aragonesas es la ratio relativa (promedio del período 2014-2017) entre

el saldo de comercio exterior y el comercio exterior total (exportaciones más importaciones). También se clasifican las ramas en tres grupos: 1) ramas que registran superávit relativo promedio en todo el período en Aragón, con independencia de lo ocurrido en las provincias (once ramas); 2) las que tienen saldo negativo menor que el 35% de su comercio total en Aragón (once ramas); 3) las que tienen saldo negativo superior al 35% de su comercio total en Aragón (cuatro ramas). A las ramas del primer grupo se les asigna la letra a, a las del segundo la letra b y a las del tercero la letra c. Los datos de comercio exterior proceden del ICEX.

El segundo indicador estructural es el que refleja la evolución de locales productivos en Aragón. Nuevamente se hace una clasificación en tres grupos. El primero contiene las ramas en las que ha aumentado o no ha variado el número de locales productivos en Ara-

gón en el período 2013-2017, el segundo aquellas en las que disminuyen en menos del 10% y el tercero con las que los disminuyen en más del 10%. A las ramas del primer grupo se les asigna la letra a, a las del segundo la letra b y a las del tercero la letra c. Los datos de locales productivos proceden del DIRCE.

Con los resultados de las tres clasificaciones se puede realizar un ranking en el que cada rama se caracteriza por las tres letras que le han correspondido en ellas y van entre paréntesis por el orden (empleo, comercio exterior y locales productivos). Es claro que el mejor resultado es la triple a y el peor la triple c.

#### **Cuadro 6. Ranking de ramas de la industria aragonesa según comportamiento durante la recuperación tras la crisis (2014-2017)**

Industria alimentaria (a, a, a)		
Fabricación de material y equipo eléctrico (a, a, b)		
Metal (a, a, b)		
Recogida y tratamiento de aguas residuales (a, b, a)		
Reparación e instalación de maquinaria y equipo (a, no trade, a)		
Química (a, b, b)		
Productos metálicos excepto maquinaria y equipo (a, b, b)		
Fabricación de otros productos minerales no metálicos (a, b, c)		
Recogida, tratamiento y eliminación de residuos (a, c, a)		
Industria del papel (b, a, b)		
Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques (b, a, c)		
Industria farmacéutica (c, a, a)		
Otro material de transporte (c, a, a)		
Distribución de energía eléctrica (c, a, a)		
Otras industrias extractivas (c, a, b)		
Fabricación de bebidas (c, a, b)		
Fabricación de maquinaria y equipo (c, a, b)		
Captación y distribución de agua (b, no trade, a)		
Fabricación de caucho y plástico (b, b, b)		
Madera (b, b, b)		
<hr/>		
Otras industrias manufactureras (c, b, a)		
Textil (c, b, b)		
Extracción de antracita, lignito y hulla (a, c, c).		
Confección de prendas de vestir (c, b, c)		
Industria del cuero y el calzado (c, b, c)		
Fabricación de muebles (c, b, c)		
Artes gráficas (c, c, b)		
Productos informáticos, electrónicos y ópticos (c, c, b)		
Actividades de descontaminación y otros servicios de gestión de residuos (c, no trade, c)		

FUENTE: CEOE Aragón a partir de datos de DIRCE, INE.

Es claro que la única rama con triple a es la *Industria alimentaria*. Le siguen con muy buen comportamiento también *Fabricación de material y equipo eléctrico* y *Metal*. Las nueve ramas que están al final, por debajo de la línea son las que presentan problemas estructurales (todas menos una pierden empleo en todo el período 2014-2017 de recuperación) y requieren algún tipo de acción. Se

recomienda como medida preventiva general vigilar la evolución del IPI y del IPRI, agregados y por ramas, y establecer tanto mecanismos de alerta como protocolos de actuación condicionada. En las ramas con problemas estructurales se podrían considerar posibles planes especiales de revitalización, incluso para ciertas ramas sin esos problemas en algunas provincias.

### Ideas fuerza

- Aunque el período 2014-2017 ha sido de recuperación económica, la industria aragonesa sufrió en el bienio 2015-2016 un bache coyuntural de producción y empleo.
- Ese bache influyó en que el crecimiento de Aragón estuviese por debajo del nacional en esos dos años.
- El origen de este bache coyuntural se identifica con la inadecuada respuesta en precios a la deflación de materias primas y precios en general.
- El resto de la industria española respondió mejor, con ajustes más fuertes en precios, lo que originó pérdida de mercados a la industria aragonesa.
- 14 de las 29 ramas industriales consideradas perdieron empleos en esos dos años (14.000) y solo cinco los han recuperado en 2017.
- El reparto es desigual, con el mayor impacto relativo en Huesca y el menor en Zaragoza (mayor en términos absolutos).
- Se analiza la persistencia del problema en algunas ramas y se concluye que nueve de ellas tienen problemas estructurales que sería aconsejable combatir.
- Se recomienda como medida preventiva la vigilancia de la evolución tanto del IPI como del IPRI agregados y por ramas, con mecanismos de alerta y protocolos de actuación.
- En las ramas con problemas estructurales se podrían considerar posibles planes especiales de revitalización, incluso para ramas tales problemas en algunas provincias.

**Marcos Sanso.** Catedrático de Análisis Económico de la Universidad de Zaragoza. Ex-Decano de la Facultad de Economía y Empresa. Investigador Principal del grupo de investigación ADETRE. Socio fundador de la empresa ESI SL, spin-off de la Universidad de Zaragoza.





Punto de mira de  
la economía aragonesa



# Una primavera diferente



**Pepe Quilez**

Director de RTVE Aragón

Es imposible empezar este «Punto de Mira» sin hacer referencia al *shock* vivido en España en los últimos días de mayo y los primeros de junio. La primera sentencia dictada por la Audiencia Nacional sobre la trama de corrupción Gürtel que, entre otras cosas, condena al PP por beneficiarse de la misma, y la posterior moción de censura del líder del PSOE contra el presidente del Gobierno, Mariano Rajoy, pusieron al país patas arriba en apenas diez días. La iniciativa de Pedro Sánchez triunfó con los apoyos de Podemos y los grupos nacionalistas y también obligó a Rajoy a dimitir como presidente del PP, a convocar congreso extraordinario de su partido y a iniciar un viaje desde la Moncloa hasta su plaza de registrador en Santa Pola (Alicante), inimaginable cuando pocos días antes sacaba adelante los Presupuestos Generales del Estado. ¡Cómo cambia la vida y, sobre todo, la política!

Desde Aragón, supongo que como desde el resto de España, observamos con una mezcla de sorpresa y de expectación este cambio de rumbo político que, de momento, no parece que vaya a afectar negativamente a la buena marcha de la economía aragonesa que, desde hace más de dos años, y sin caer en triunfalismos, goza

de buena salud y tiene unas previsiones de crecimiento muy razonables tal y como se puede comprobar en diferentes estudios y observatorios.

Las cifras macroeconómicas –el crecimiento del PIB, el descenso del paro, los récords de exportaciones– aumentan la confianza de los empresarios de Aragón, que se sitúa así entre las comunidades donde reina mayor optimismo. De hecho, el 60% de los empresarios de la comunidad prevé mejorar sus ventas y sus inversiones en este año. Así lo recoge el informe «Perspectivas España 2018», elaborado por la consultora KPMG en colaboración con la patronal CEOE. El documento señala asimismo que la transformación digital, la mejora de procesos y el desarrollo de nuevos productos y servicios son, en este orden, las líneas prioritarias en las que tienen previsto actuar los dirigentes de las empresas aragonesas en los próximos meses.

En la misma línea camina el mercado inmobiliario, ya que Aragón contabilizó 3.694 viviendas vendidas durante el primer trimestre del año, lo que supone un incremento del 17,3% respecto al mismo período del año anterior y 8,6 puntos por encima de la media de España (8%). Son los datos que arroja el informe inmobilia-

rio elaborado por el BBVA para Aragón, en el que se destaca que el impulso de la demanda se ha traducido en un ligero ascenso de los precios en la comunidad. En concreto, la revalorización de los inmuebles fue del 0,6% frente al 2,7% nacional. Por provincias, el mayor incremento interanual de ventas se registró en Teruel (32,5%), donde se vendieron 310 viviendas en el trimestre, seguida de Huesca (17,3% y 761 operaciones) y de Zaragoza (el 15,7% y 2.623 viviendas de compraventas, el 71% de todas las operaciones de Aragón).

### **Descenso del paro y acuerdo salarial**

Las buenas noticias también han llegado desde la Seguridad Social y las oficinas del INAEM. En el conjunto de España los datos del mes de junio señalan que se ha superado la barrera de 19 millones de cotizantes, una cifra que no se veía desde el mes de septiembre de 2008 cuando comenzó la crisis económica. El sistema ha recuperado la ratio de 2,29 trabajadores por cada pensionista que, aunque aún queda lejos de la de 2,70 correspondiente a 2007, es mucho mejor que la de los últimos cinco años.

En cuanto al número de parados registrados en los Servicios Públicos de Empleo, la cifra se redujo en 89.968 personas respecto al mes anterior con lo que el número total de desempleados se situó en 3.162.162, la cifra más baja desde diciembre de 2008.

En Aragón, el paro descendió en 3.162 personas lo que sitúa la cifra total de desempleados en 61.044, un 4,92% menos respecto al mes anterior. La reducción mensual y anual del paro registrado en la comunidad ha sido generalizada tanto en hombres como en mujeres, en todos los

sectores productivos y en las tres provincias.

Respecto al número de nuevos afiliados a la Seguridad Social hubo un aumento de 8.296, con lo que la cifra total se sitúa en 575.920, un dato que nos sitúa muy cerca de los que se registraron al final de la Expo 2008 de Zaragoza.

Desde los sindicatos se valora positivamente el descenso del paro, pero se recuerda que está muy relacionado con las contrataciones del período estival en el sector servicios y que hay mucho empleo precario y de carácter temporal. Las organizaciones empresariales, por su parte, también hacen una lectura positiva de las últimas cifras de desempleo, pero apuestan por más empleo en el sector industrial y por medidas que estimulen la actividad de las empresas para generar nuevos puestos de trabajo.

¡Ya era hora! Por fin se ha alcanzado un acuerdo salarial firmado por la patronal CEOE y los sindicatos CC.OO. y UGT que pone fin a la estrategia de recortes salariales puestos en práctica como uno de los principales remedios contra los efectos de la crisis. El acuerdo, que contempla una subida del 2%, más otro 1% en función de los beneficios y la expectativa de elevar los salarios más bajos hasta los 14.000 euros anuales y un margen amplio para negociar las revisiones, tiene además un impacto político evidente al cambiar el clima social existente hasta ahora. La racionalidad económica exigía este acuerdo tanto o más que el esfuerzo para reducir el déficit y recuperar la solvencia financiera del Estado.

Pero cuidado no nos olvidemos de que incluso en este momento optimista todavía hay mucha gente que lo pasa mal. El 13,3% de los aragone-

ses corre riesgo de caer en la pobreza, según los datos del 2017 de la encuesta de condiciones de vida dada a conocer hace unas semanas por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Este dato, aunque preocupante, es 2,5 puntos inferior a la tasa de riesgo del 2016 y sitúa a Aragón en uno de los puntos más bajos del escalafón, muy lejos de Extremadura, donde el 38% de sus habitantes está en riesgo de pobreza, o Andalucía, con el 31%.

Según la encuesta, cada aragonés disfruta de una renta media anual de 12.110 euros, en el octavo puesto, es decir, la zona media de España. En cualquier caso, un 11,3% de la población tiene salarios muy bajos.

La capacidad de renta tiene consecuencias directas en la vida cotidiana de los ciudadanos. De este modo, según los datos procesados por el INE, el 32,8% de los hogares aragoneses tiene dificultades para llegar a final de mes, una cifra elevada, aunque como en el resto de indicadores de la encuesta de condiciones de vida, muy por debajo de la media nacional. Hay un 23,6% de aragoneses que no disfrutarán de vacaciones este año y algunos, un 4,4%, que ni siquiera pueden permitirse mantener la vivienda con una temperatura adecuada, lo que se conoce como pobreza energética.

## Viejos y nuevos asuntos

Con Rajoy hasta hace poco, y con Sánchez ahora, el problema de la despoblación es una cuestión de Estado que exige visión a largo plazo y medidas a corto y medio. Y no solo en España, sino en toda la Unión Europea. En el Comité de las Regiones, celebrado recientemente en Logroño, el presidente aragonés, Javier Lambán, apuntó con acierto que «tene-

mos que hacer saber a Europa que este es un asunto primordial en sus políticas estructurales: mantener pueblos vivos y un sistema rural activo requiere inversiones, servicios públicos y oportunidades de empleo». Y añadió, «cada vez somos menos los europeos y más los habitantes del resto del mundo. Y ese desequilibrio si no lo corregimos no presagia nada bueno para la UE». Despoblación y envejecimiento como síntoma de debilidad que hace urgente desarrollar cuanto antes un nuevo marco financiero comunitario que dé respuesta a los desafíos del reto demográfico.

Un dato más, en este sentido, lo aporta el informe Movimiento Natural de la Población, publicado este martes por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el que se pone de manifiesto que España está cambiando negativamente porque cada vez muere más gente y nacen menos niños. Y el saldo vegetativo (nacimientos menos defunciones) de nuestro país el año pasado se sitúa en -31.245. Es la cifra más negativa que conocemos desde 1941.

Teruel es un claro ejemplo de «La España vacía», de la que habla en su libro, Sergio del Molino, y se agarra como puede a dos cuestiones en las que se juega mucho: el tren y el carbón. En el primer asunto los agentes sociales y económicos de Teruel y Valencia han hecho un frente común para reivindicar que el tramo ferroviario entre Zaragoza y Sagunto, dentro del Corredor Cantábrico-Mediterráneo, sea una prioridad para Europa y así pueda contar con financiación comunitaria. La exclusión del tramo ferroviario del mecanismo europeo de financiación sería un duro golpe para Teruel que frenaría el desarrollo y aceleraría la despoblación.

Y en el segundo tema, o sea, en el carbón, la política en materia energé-

tica del nuevo Gobierno se ve con mucha preocupación desde Aragón –también desde Asturias y Extremadura– ya que el plan del nuevo Ministerio de Medio Ambiente y Transición Ecológica prevé cerrar definitivamente y en el corto plazo las centrales nucleares y las plantas térmicas que usan carbón para generar electricidad, lo que en la práctica tendría un enorme impacto económico sobre las cuencas mineras y las comarcas nucleares que pone en juego cientos de empleos en estos territorios. Las comunidades autónomas amenazadas por el cierre del carbón y de la nuclear han hecho suyo el argumento esgrimido por el ex ministro de Energía, Álvaro Nadal, de que la ausencia de estas energías en el «mix» eléctrico del país dispararía el coste del recibo que pagan hogares y empresas.

Canfranc, ahora o nunca. Es una de las grandes asignaturas pendientes de Aragón que ya tiene obras en marcha por importe de 27 millones de euros que se prolongarán hasta 2020. El proyecto de transformación y reurbanización de todo el entorno de la Estación Internacional ha comenzado con la recuperación de la explanada de Arañones y el traslado de la playa de vías al fondo de la misma. Se construye una nueva estación más funcional. Después, en la primavera de 2019, comenzará la rehabilitación del edificio de la Estación Internacional, que se convertirá en un gran hotel de unas 100 habitaciones y espacios para convenciones. Habrá también un museo del ferrocarril, edificios de usos terciarios, zonas verdes y 130 viviendas tipo loft.

Pero este gran proyecto, como no puede ser de otra manera, está ligado a la reapertura de la línea internacional ferroviaria. En la parte francesa, el vicepresidente de Nouvelle Aquitaine, Bernard Uthurry, sigue con-

fiando en la reapertura y habla del año 2020 como plazo para que comiencen las obras en los tramos entre Bedous y la frontera con Francia, ahora cerrados. Mientras tanto, técnicos de los dos países elaboran estudios, financiados en un 50% por la Unión Europea, con el objetivo de asegurar una línea viable y muy operativa que favorezca usos turísticos y, sobre todo, de transporte de mercancías. Una gran noticia para el Valle del Aragón.

## **Empresas, proyectos y perfiles**

El optimismo que genera la evolución de la economía aragonesa también se pone de manifiesto en el estudio «Necesidades laborales de las empresas», impulsado por el foro de investigación Educa 2020, la firma demoscópica GAD3 y la Fundación AXA realizado con 2.500 empresas, de las cuales 157 son aragonesas.

En ese estudio las empresas aragonesas se revelan mucho más optimistas sobre el futuro que la media de las empresas españolas. Tanto es así que se sitúa a la cabeza de las comunidades que más empleo van a crear en el próximo año, aunque la tónica general muestra que, en conjunto, la mayoría mira el futuro inmediato con esperanza. Según este trabajo, el 61,2 por ciento de las empresas en Aragón tiene previsto aumentar su plantilla de trabajadores en los próximos meses, frente al 47,1 por ciento de la media nacional. En España, una media del 6 por ciento de las empresas piensa despedir trabajadores. Mucho menos piensa despedir Aragón, un 4,8 por ciento, lo que le sitúa en el grupo de las comunidades españolas que menos previsiones de despido tienen para los próximos años.

En cuanto a géneros, pese a los datos tan positivos en contratación, se observa una gran desigualdad entre los puestos que ocuparán hombres y mujeres. Un 50 por ciento de las empresas entrevistadas en Aragón ha contratado más hombres que mujeres en el último año, frente al 38 por ciento de media nacional. Aragón –junto con La Rioja– se sitúa entre las comunidades que menos mujeres ha contratado en el último año.

¿Por qué las empresas no consiguen llenar los puestos de trabajo que ofertan? ¿Cuáles son los perfiles más demandados por las compañías? ¿Hacia dónde van los puestos de trabajo del futuro o cuáles son las habilidades que demandan las empresas? ¿Formación Profesional o universitarios? Estas son algunas de las preguntas a las que el citado estudio, que también ha contado con la colaboración de la CEOE de Aragón, ha intentado dar respuesta. En el sondeo están representados más de dos millones de trabajadores, de los cuales unos ciento veinte mil son aragoneses. En el sondeo hay, a este respecto, un dato revelador: el 73 por ciento de las empresas de Aragón, frente al 63 por ciento en toda España, tiene dificultades a la hora de contratar; no encuentran jóvenes adecuadamente formados para los puestos de trabajo que necesitan cubrir.

Sin lugar a duda, los técnicos especializados son los perfiles que a las empresas más les cuesta encontrar, un 64 por ciento en Aragón. La media nacional se sitúa en el 65 por ciento de las empresas. Por su parte, las titulaciones universitarias más demandadas por las empresas en Aragón son las de ingeniería, economía y empresa e informática. En el caso de la Formación Profesional, en Aragón se requieren perfiles de mecánica, electricidad y electrónica e instalación y mantenimiento.

La falta de candidatos, la falta de competencias técnicas y la falta de experiencia son las principales dificultades que encuentran las empresas en Aragón a la hora de contratar. El 81 por ciento de las empresas analizadas en Aragón asegura que el déficit educativo les obliga a invertir mucho tiempo y dinero en formar a sus trabajadores, tanto en el caso de los universitarios como en los de Formación Profesional.

Al hilo de esto último, cabe destacar el proyecto de «Hiberus University» en Zaragoza, un centro pionero e innovador que se basará en la metodología implementada por «bootcamps» americanas para garantizar la formación de profesionales TIC en tiempo récord.

La idea surge por el déficit de perfiles tecnológicos que hay en Aragón a pesar de que el sector de las TIC sigue en plena expansión. El objetivo es formar cada año a más de 200 profesionales, durante un período inferior a cuatro meses, como analistas programadores en las últimas tecnologías: comercio electrónico, ciberseguridad, data analytics, movilidad, etc.

Esta iniciativa de la empresa Hiberus Tecnología, una de las consultoras líder en España con más de 850 trabajadores especializados y más de 40 millones de euros de facturación, tiene previsto contratar en 2019 a más de 400 profesionales, y para este proyecto de formación está asociada con el Grupo San Valero y la Universidad de Zaragoza.

De perfiles profesionales saben mucho en Pikolin, una de las principales empresas aragonesas que celebró el 70 aniversario de su fundación con visita real. Felipe VI inauguró oficialmente la nueva factoría de Zaragoza, el mayor complejo industrial y logístico del sector en Europa, de

125.000 metros cuadrados, en el que la firma aragonesa ha invertido 50 millones de euros, ha fabricado 7 millones de colchones en menos de un año y da empleo a 672 personas.

El grupo Pikolin es el segundo grupo europeo del mercado del descanso, con una facturación de 430 millones de euros es líder de ventas en España y Francia. Su plantilla alcanza los 2.595 trabajadores. La empresa aragonesa, presente en los tres segmentos de este mercado: hogar, hospitalario y hotelero, cuenta con 10 plantas de producción; 3 en España, 5 en Francia y 2 en el sudeste asiático (China y Vietnam).

## La Expo que cambió Zaragoza

El 14 de junio Zaragoza recordó con emoción y orgullo la inauguración de la Expo 2008. Sin lugar a dudas el proyecto colectivo más importante de los acometidos en la capital aragonesa en el último siglo. Un proyecto de modernidad, que trajo a la capital aragonesa inversiones estatales como nunca había ocurrido, pero sobre todo un ejemplo de unidad y consenso. Y con una ventaja añadida como dijo uno de los máximos responsables de la muestra: «Que los aragoneses, que somos muy cenizos, recuperásemos la autoestima y nos diéramos cuenta de que somos capaces de organizar algo así».

Los proyectos tienen a veces nombre de persona. Y en este caso es justo reconocer la visión, el compromiso y la generosidad de Carlos Miret, Juan Alberto Belloch, José Atarés, Marcelino Iglesias, María Teresa Fernández de la Vega, Roque Gistau, Jerónimo Blasco... Ellos, con la colaboración de muchos más, fueron los auténticos artífices de la nueva Zaragoza surgida hace diez años.

Entre las cosas mal hechas, que alguna hubo, hay que anotar el olvido y la incapacidad de hacer valer la Carta de Zaragoza, documento que recoge todas las propuestas realizadas en la «Tribuna del Agua» de la Expo sobre el tema central de la muestra: Agua y desarrollo sostenible. Tampoco se acertó, y hay casi unanimidad al respecto, al no incluir usos residenciales en el meandro de Ranillas para haber logrado un mix de viviendas y oficinas que hoy le habrían dado más vida a la zona y evitarían que a partir de las cinco de la tarde y los días festivos el recinto sea un desierto.

Es verdad que no se han cumplido las expectativas previstas que marcaban un plazo de diez años para que el Parque Empresarial postExpo estuviera a pleno rendimiento. Pero no es menos cierto que la crisis económica que arrancó el mismo día que se cerró la exposición, con la caída de Lehman Brothers, ha retrasado este y otros muchos proyectos aquí y en el resto de España. Aun así, ya hay un 75% de ocupación y son más de 3.200 trabajadores los que ya mueve a diario el recinto.

El futuro, no obstante, apunta al optimismo. El director gerente de Expo Zaragoza Empresarial, Francisco de la Fuente, asegura que «en dos legislaturas el recinto puede estar lleno. Nuevas oficinas, tal vez una ampliación de la Ciudad de la Justicia, pero especial importancia va a tener la apuesta por la formación. Se quiere ir hacia un parque empresarial y docente».

En cuanto a los llamados iconos arquitectónicos, la primera buena noticia en una década ha llegado de la mano de la Fundación Ibercaja y del Gobierno de Aragón con un proyecto para el Pabellón Puente que se convertirá, en 2019, en la sede de Mobility City, una plataforma público-

privada de demostración y divulgación del futuro de la movilidad en ciudades inteligentes, conectadas y limpias. Esta sugerente iniciativa vinculada de una u otra manera a la industria del automóvil, con una poderosa implantación en Aragón, ya cuenta con el respaldo de 23 actores empresariales del sector comprometidos a promover y divulgar la revolución de la automoción y todos los sectores asociados a ella.

Y, mientras nos adentramos en el verano con buenas previsiones en el sector turístico aragonés, seguimos pendientes de las tensiones políticas a cuenta de la presión fiscal del Gobierno de la DGA y de las rebajas y

acuerdos sobre los impuestos de Sucesiones y Donaciones, de los pensionistas que vuelven a salir a las calles porque no se fían de que sus pensiones suban lo suficiente, de las mujeres en su justa reivindicación de igualdad plena en todos los ámbitos de la sociedad, de la evolución de la crisis en Cataluña, de las propuestas del nuevo Ejecutivo socialista y de quién ocupará la presidencia del Partido Popular. La primera vuelta la han ganado Soraya Sáenz de Santamaría y Pablo Casado; la segunda y definitiva está por ver. Y en septiembre nuevo curso político con la vista puesta en la triple cita electoral de mayo de 2019: europeas, municipales y autonómicas. Casi nada.





Visión directiva



# Visión directiva



**Antonio Lacoma**

Director Territorial de Aragón. Ibercaja



**1. Aragón es una de las economías regionales que experimenta un destacado crecimiento económico en el panorama nacional. ¿Qué sectores considera que están impulsando con mayor fuerza la recuperación?**

Sin que la automoción haya perdido relevancia en el desarrollo de la economía aragonesa, en los últimos años otros sectores han experimentado un importante crecimiento que ha permitido diversificar la actividad. Aragón es un extenso territorio con abundantes recursos energéti-

cos que está favoreciendo que se estén creando numerosos parques eólicos y solares. En cuanto al sector agroalimentario, se están aumentando las explotaciones cárnicas y vinícolas, y la logística está adquiriendo cada vez más relevancia debido a nuestra privilegiada situación geo-estratégica.

No debemos olvidar tampoco el turismo en sus distintas versiones (cultural, gastronómica, de naturaleza o de nieve) que está tomando un fuerte impulso y que ya representa un 8% del PIB aragonés. Después de varios años de crecimiento, 2017 fue un ejercicio histórico para la evolución de este sector en Aragón.

## **2. ¿Qué proyectos de inversión empresarial destacaría entre los actualmente en curso o anunciados?**

En una economía pequeña como la aragonesa, todos los proyectos suman y son relevantes. No obstante, algunos de ellos destacan por su capacidad de tracción en la economía regional. Es el caso de la instalación de BonÁrea, primer grupo alimentario español, en Épila, o las nuevas empresas auxiliares de automoción que se están implantando en estos últimos años en torno a la factoría de Opel PSA en Figueruelas.

También cabe subrayar, en el sector energético, todas las instalaciones fotovoltaicas de Forestalia o Cobra, entre otras compañías, que hacen de Aragón una de las comunidades de nuestro país más beneficiadas por las inversiones en energías renovables en los últimos años, albergando el mayor proyecto de Europa de esta tipología.

La reactivación de los proyectos de inversión de diferentes operadores industriales y logísticos en Plaza y en el resto de plataformas logísticas de la comunidad también está contribuyendo de manera significativa al desarrollo de la economía aragonesa.

## **3. El ciclo expansivo se observa tanto en la inversión como en la creación de empleo. ¿Existen rasgos diferenciales en el tejido empresarial aragonés que expliquen este mejor comportamiento?**

Desde luego. Aragón se caracteriza por tener una significativa diversificación del tejido empresarial, con un marcado carácter industrial, una

importante actividad exportadora y un elevado nivel medio de formación. Estos valores han contribuido a lo largo de los años al desarrollo social y económico de la comunidad y a que, en estos momentos, la creación de empleo se produzca a ritmos notables y el paro continúe disminuyendo en mayor proporción que en el resto de España.

A ello, hay que sumar el carácter diferencial de las empresas familiares aragonesas con algunos rasgos claros: la prudencia en la gestión del riesgo, que evita caídas en los períodos de crisis; la reinversión permanente de los beneficios, que ayuda a autofinanciar sus inversiones; así como el arraigo al territorio, que implica la apuesta por realizar proyectos en su lugar de origen.

## **4. La despoblación es uno de los problemas estructurales más relevantes de nuestra comunidad autónoma. ¿Qué medidas considera que pueden contribuir a corregir esta tendencia?**

Todas aquellas que permitan fijar actividad económica y crear empleo, puesto que ello revertirá en más servicios y en la inversión de nuevas infraestructuras. Algunos de los proyectos que hemos nombrado anteriormente, que están en marcha en nuestra comunidad, como los de la energía o el impulso al turismo en distintos ámbitos, son un ejemplo claro de ello. También, por otro lado, debe potenciarse el nivel de conectividad y de acceso a internet, así como el desarrollo de oportunidades e incentivos que sirvan para fomentar el emprendimiento, de manera que se atraiga talento a las zonas rurales.

La aportación de Ibercaja en este sentido es el mantenimiento de ofici-

nas en pequeñas localidades de Aragón como forma de vertebrar el territorio. En no pocas de estas localidades somos la única entidad financiera que presta servicio.

### **5. Desde su posición como máximo responsable comercial de Ibercaja en Aragón, ¿cómo diría usted que han cambiado los hábitos de los clientes bancarios (particulares y empresas) durante los últimos años?**

Nuestros clientes particulares de hoy disponen de mucha información y, además, una buena parte de ellos ya están habituados al uso de las nuevas tecnologías. Sus necesidades cambian continuamente y son más exigentes en cuanto a la calidad en sus relaciones con el Banco, buscando mayor sencillez, inmediatez y disponibilidad.

Todo ello nos obliga a trabajar continuamente en la mejora de nuestra empresa para ser más competitivos. A su vez, esta tensión competitiva es la que nos permite ser más dinámicos y mantenernos en constante evolución.

En cuanto a las empresas, lo que más valoran es un servicio de acompañamiento y asesoramiento. Ya no es suficiente con proporcionarles unos productos o servicios que resuelvan una necesidad puntual, sino que requieren mayor valor añadido por parte de su Banco. Para aportárselo, Ibercaja y la Fundación Ibercaja hemos puesto en marcha el Ecosistema Más Empresa, iniciativa que aglutina toda la labor que ambas instituciones desarrollamos con el sector empresarial y que ofrece información, formación y soluciones basadas en la colaboración y trabajo en equipo.

### **6. En el marco del Plan Estratégico que ha lanzado el Banco este año con horizonte 2020, ¿qué objetivos se plantea Ibercaja en Aragón?**

El principal objetivo del Plan Estratégico es que nuestro proyecto perdure en el tiempo. La primera consecuencia de ello para Aragón es que la sede central se mantiene en esta comunidad, con todo lo que implica en cuanto a la huella fiscal (pago de impuestos), compras a proveedores, así como el empleo que se genera, entre otros beneficios. Aragón es una de las pocas comunidades autónomas que, después de la crisis del sector financiero, mantiene la sede social de uno de los grupos bancarios más importantes del país.

Por otro lado, entre los principales objetivos de este Plan está el de mantener el liderazgo en el mercado financiero aragonés, siendo ágiles y útiles para nuestros clientes particulares y empresas. Queremos lograr que nuestros clientes sean los más satisfechos, cubriendo sus necesidades de forma eficaz.

Y, por supuesto, pretendemos continuar apoyando financieramente todos los proyectos de desarrollo de Aragón. Contamos con múltiples ejemplos pragmáticos de nuestra implicación con el desarrollo de la economía aragonesa: ARAMON, *holding* aragonés de la nieve que es hoy el mayor grupo de su sector a nivel nacional; el sector agroalimentario a través del respaldo al jamón de Teruel, los vinos de Cariñena y Somontano o el aceite del Bajo Aragón; la apuesta por la creación de las Plataformas Logísticas, o el papel en la designación de Zaragoza como ciudad de celebración de la Exposición Internacional en el año 2008 a través de la compra anticipada de los suelos del actual recinto EXPO.





