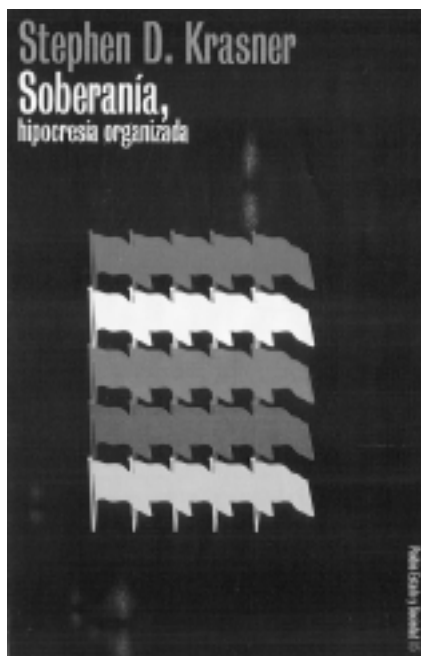


NOTAS CRÍTICAS

SOBERANÍA: HIPOCRESÍA ORGANIZADA

Stephen D. Krasner

Paidós, 2001, 366 páginas



Dentro de la moda de la globalización, un auténtico *flatus vocis*, algunos quieren convencernos de que, a medida que avanza este fenómeno, al cual, pese a su ya venerable antigüedad se le señala como moderno, el Estado que conocemos inevitablemente se debilitará, casi desaparecerá y será innecesario. Ahora bien, para demostrar la falsedad de ese

aserto, sólo basta con pensar en el poderoso Estado norteamericano, la única superpotencia mundial, o en los deseos y aspiraciones escasamente ocultas de los europeístas radicales de sustituir los 15 Estados que hoy componen la Unión Europea, por un superestado, que se querría contrapeso del norteamericano. En las potencias actuales, como vemos, hay siempre un poderoso Estado. De hecho, a medida que las sociedades se hacen más complejas, el aparato del poder político deviene más esencial. Sólo en la feliz existencia del buen salvaje o en las sociedades más atrasadas, el Estado no existe o es innecesario. No es esa la situación de la modernidad

El libro de Krasner, que comentamos, nos sitúa ante esta evidencia. Para el autor, profesor de Relaciones Internacionales, miembro del Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Stanford y bien conocido por sus polémicas académicas (recordamos la célebre discusión con la desaparecida S. Strange), toda la organización de la sociedad internacional está fundamentada en el Estado. La soberanía no constituye más que un sistema de hipocresía «organizada y necesaria».

En este orden, el autor distingue dos tipos de soberanía: la soberanía legal y la westfaliana. La soberanía legal hace referencia a aquellas prácticas que se relacionan con el reconocimiento mutuo, por lo general entre entidades territoriales que poseen independencia jurídica

formal. La soberanía westfaliana trata de aquellas organizaciones políticas basadas en la exclusión de protagonistas externos en las estructuras de autoridad en un territorio dado. A partir de estas definiciones, Krasner sostiene que el sistema internacional constituye un ámbito en el que la lógica de las consecuencias dominan sobre la lógica de la pertinencia. Así, la lógica de la pertinencia de la soberanía westfaliana, es decir, la exclusión de actores externos en los acuerdos de autoridades internas, ha sido ampliamente reconocida, pero también frecuentemente violada. De ahí el subtítulo de hipocresía organizada que se da al texto.

Estas violaciones algunas veces, cuando se impone el equilibrio de fuerzas, se realizan de manera voluntaria, a través de acuerdos contractuales, que todos tienen sumo interés en cumplir, porque los incumplimientos son más perjudiciales; o son impuestas por coacción, esto es por la existencia de un poder más fuerte. Ejemplos del primer caso serían el principio *cuius est rex, cuius est religio* que dominó en la Europa de los siglos XVII, XVIII, o la constitución de la Unión Europea y su peculiar sistema institucional. De las violaciones por coacción hay multitud de ejemplos.

De hecho, este libro, que se inicia con definiciones de soberanía y con un repaso de las teorías sobre las instituciones y la política internacional, es un análisis con un amplio muestrario de la erudición histórica de su autor, en lo que se refiere

a las limitaciones a la soberanía o la vulneración de esa soberanía westfaliana a través, por ejemplo, de la regulación del derecho de las minorías, religiosas o raciales. Además, tal derecho constituye un eje importante del movimiento internacionalista tras la Primera Guerra Mundial, cuya regulación fracasó, de tal manera que, después de la Segunda Guerra Mundial no se hablaría de derecho de las minorías, sino de derechos humanos, otra importante y cada vez más relevante fuente de limitaciones de la soberanía en nuestros días. Por cierto, en los Balcanes han vuelto a reverdecer las tesis de los derechos de las minorías y la vulneración de la soberanía.

A unas u otras limitaciones, derecho de minorías o derechos humanos, dedica Krasner sendos capítulos de gran riqueza documental. Nos han parecido interesantes probablemente por su actualidad y dada su semejanza con los créditos concesionales de las instituciones multilaterales de desarrollo, las vulneraciones a la soberanía mediante los préstamos a los poderes soberanos, que tan frecuentes fueron en el siglo XIX. Grecia, Turquía, Egipto y numerosos países del Caribe y Centroamérica los padecieron y se vieron sometidos a Francia, Gran Bretaña y Estados Unidos.

En este libro encontramos otros dos capítulos dedicados a las limitaciones surgidas con la aparición de los nuevos Estados y la aprobación de sus estructuras constitucionales. El primero de ellos está dedicado al surgimiento de los Esta-

dos Balcánicos —hoy de nuevo en alza— y los de Centroeuroa tras la desintegración del Imperio Austro-húngaro. El segundo se refiere a los sucesos surgidos después de 1945 con el fenómeno de la descolonización y el muy posterior desmantelamiento de la URSS.

La conclusión del autor es que el sistema internacional no es una partida de ajedrez y que sus reglas constitutivas no excluyen nunca la alternativa, dado que el paquete de propiedades que se relacionan con la soberanía (territorio, reconocimiento, autonomía y control) sólo ha existido en muy pocos Estados. Y de hecho, muchas vulneraciones de antes y de ahora proceden más de fenómenos como la globalización que de la existencia asimétrica de Estados. Resulta más probable la vulneración de la soberanía por parte de Estados Unidos que por una multinacional, como en el siglo XIX lo fueron por las cañoneras británicas. De hecho, el autor señala —y es una conclusión que compartimos— «no tengo la intención de defender que la globalización no haya ejercido impacto alguno sobre el cambio estatal, pero esa situación no es nueva... No existen pruebas de que la globalización haya mermado sistemáticamente el control del Estado o conducido a la homogeneización de políticas y estructuras. De hecho la globalización y la actividad estatal han caminado al mismo paso» y, en definitiva, el proceso de globalización está conducido por Estados poderosos con intereses comerciales, financieros y la OMC, FMI

y Banco Mundial son organizaciones formadas e integradas por Estados.

En suma, un libro de lectura fácil y agradable, con excelentes aportaciones históricas y que pone las cosas en su justo lugar. Hay Estado para largo y, por tanto, el problema es la necesidad de crear controles democráticos para que no caigan en la autocracia y en limitaciones de la democracia. Que no nos engañen con la hipocresía organizada.

Miguel Ángel Díaz Mier
Universidad de Alcalá

Antonio M. Ávila Álvarez
Universidad Autónoma de Madrid

INTERNET, COMERCIO COLABORATIVO Y MCOMERCIO: NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO

Isidro Laso y Marta Iglesias
Ediciones Mundi-Prensa, 2002

La obra de Laso e Iglesias constituye un manual de referencia sobre los nuevos modelos de negocio realizados a través de Internet, dirigido a aquellos empresarios interesados, o estudiantes, que quieran ampliar sus conocimientos en esta materia. El texto se consolida como una continuación del libro publicado por Laso y Briz, *Internet y Comercio Electrónico*, y trata de reflejar los cambios en la estructura y en los modelos de negocio a los que se ven expuestas las



empresas desde la irrupción de Internet.

Con relación a estudios anteriores, esta obra constituye un análisis exhaustivo de los mercados electrónicos sobre los que se mueven actualmente las empresas que han adoptado las nuevas tecnologías de información. Además de explicar de manera teórica cada uno de los posibles modelos de negocio, se dan ejemplos prácticos basados en la experiencia real de otras empresas.

La obra hace especial hincapié en lo importantes que se han vuelto las relaciones comerciales vía *on-line*, y el alto impacto que ha tenido el uso de Internet en las estructuras organizativas y colaborativas de las empresas. Laso e Iglesias argumentan que el comercio electrónico ha alcanzado su madurez, ya que hoy en día la mayoría de las relaciones comerciales se realizan utilizando Internet. Esta es quizás una visión cuestionable de

la realidad ya que, si bien es cierto que el comercio electrónico alcanza cada vez más un alto grado de desarrollo, todavía no se ha constituido como el medio más importante de hacer negocios¹.

Lo que sí está claro, es que los negocios vía *on-line* alcanzan cada vez a un mayor número de empresas y consumidores. En opinión de Laso e Iglesias, el creciente uso de Internet ha dado lugar al desarrollo de nuevos modelos de negocio más elaborados.

Los autores han dividido la obra en un total de seis partes (cinco secciones y el apéndice), en las que se explican los principales modelos de negocio actuales, emergentes y futuros que pueden llevarse a cabo a través de Internet. Dada la clara orientación profesional y pedagógica de la obra, se hace, además, un amplio seguimiento de los principales temas sobre tecnologías, aspectos jurídicos y de estudios de casos reales que pueden consultarse directamente a través de esquemas específicos. Por otro lado, se ofrecen al final de cada capítulo una relación de ejercicios de autocomprobación. Se echa en falta la solución de estos ejercicios para que el lector pueda comprobar si ha entendido bien los conceptos o no.

En los capítulos pertenecientes a la Sección I, los autores realizan una des-

cripción de los fundamentos de los nuevos modelos de negocio. Partiendo del concepto de comercio colaborativo y de la cadena de valor, como instrumento para analizar el valor de una empresa, se van estudiando las formas de innovación en los modelos empresariales innovadores. De mayor a menor grado de innovación, se distinguen:

- innovación en la relación de la empresa con la cadena de valor,
- innovación en la estructura de la empresa, donde aparece el concepto de empresa extendida,
- innovación en la presentación del producto, donde se habla del producto extendido
- innovación ofreciendo nuevos servicios, los llamados eServicios.

Laso e Iglesias recomiendan la utilización de la matriz de creación de valor y de los diagramas IDEF0 de flujos de trabajo, para describir la cadena de valor de una empresa e identificar en qué eslabones de esa cadena pueden aparecer los posibles modelos de negocio. Aunque en ciertos puntos, el análisis puede resultar muy teórico, se ofrecen también ejemplos de modelos de negocio reales, lo que permite aprender de la experiencia de otras empresas. En esta primera sección, los autores terminan hablando de la cadena de valor en el comercio electrónico (eComercio), donde se explican los posibles modelos de negocios que pueden aparecer en cada uno de los eslabones de la cadena de valor virtual, siempre acompañados de ejemplos reales.

¹ En España, por ejemplo, según el último estudio publicado por Asociación Española de Comercio Electrónico sobre comercio electrónico B2B 2002, el 64 por 100 de empresas españolas de más de 200 empleados no utilizan el comercio electrónico B2B.

Esto permite a las empresas identificar un posible negocio innovador, y comprobar la experiencia y la evolución de otras empresas en el sector.

En la Sección II, Laso e Iglesias analizan en profundidad el modelo de negocio, perteneciente al último eslabón de la cadena virtual de Porter, los mercados electrónicos (eMercados). Los autores dan las claves para incrementar el valor añadido de un eMercado: reducción de costes de marketing y ventas, reducción de costes de transacción, de costes de utilización, de costes de inventario, etcétera. Fundamentalmente, establecen que el potencial de crecimiento del valor añadido en el eComercio reside en las posibilidades de colaboración entre las empresas que permiten los eMercados.

A continuación, en el primer capítulo de esta sección, se habla de una serie de aspectos principales a tener en cuenta para tener éxito en un eMercado: las fuentes de ingresos, las ventajas de un eMercado, los tipos y los casos reales. Las fuentes de ingresos de los eMercados residen en las comisiones que se pueden cobrar (transacciones, de inscripción en el eMercado, de publicidad, etcétera), aunque en opinión de Laso e Iglesias, estas comisiones irán desapareciendo en un futuro, por lo que los eMercados que tendrán éxito serán aquéllos que sean capaces de aprovechar las ventajas competitivas de los mercados electrónicos.

En cuanto a los tipos de eMercados, los autores distinguen dos criterios de

clasificación, aunque se basan fundamentalmente en uno de ellos para hablar con más detenimiento de estos tipos de eMercados. El primer criterio de clasificación son los productos intercambiados, distinguiendo entre eMercados verticales, horizontales, nichos y especialistas. El segundo criterio utilizado es en función de quien controla el mercado, distinguiendo entre:

- eMercados controlados por consorcios de compradores, que son los que controla la parte compradora y que están orientados a sectores muy consolidados;

- eMercados privados, que son controlados por la parte vendedora y que están dirigidos a los sectores muy fragmentados donde no hay grandes empresas compradoras; y

- eMercados neutrales, controlados por los intermediarios y que suelen aparecer en mercados muy fragmentados, pero donde ni las empresas compradoras ni las vendedoras se ponen de acuerdo para crear un eMercado.

En los capítulos cinco y seis los autores analizan detenidamente estos tres tipos de eMercados, dando las claves para saber a qué tipo de eMercado debe pertenecer una empresa en función de sus objetivos. Los autores ofrecen una amplia explicación de cada uno de los tipos de eMercados, que permite a los profesionales interesados obtener una visión amplia del funcionamiento de los mismos. En cada tipo de eMercado, se analizan los beneficios y ventajas para compradores y vendedores, los mecanismos existentes

en Internet más idóneos para realizar transacciones comerciales, las tecnologías existentes para crear estos eMercados y, finalmente, se estudia un caso real.

Aunque los modelos empresariales más utilizados en el eComercio son los eMercados, en la Sección III, Laso e Iglesias explican el funcionamiento de otros seis modelos más de negocio en Internet. En los dos primeros capítulos de esta sección, el lector tiene la oportunidad de conocer el funcionamiento de los modelos de negocio que aparecieron en los orígenes de Internet. Comenzando en el capítulo siete, se explican dos de los modelos de negocio más conocidos, quizás, por el público en general: los portales y las tiendas virtuales. Los autores analizan con detenimiento las fuentes de ingreso más idóneas para cada modelo de negocio, la legislación aplicable a cada uno de los modelos, la tecnología y, por último, estudian un caso real aplicable a cada modelo de negocio. El mismo tipo de análisis se realiza en los otros dos modelos empresariales que se estudian en el capítulo ocho, los centros comerciales y los agregadores de compras.

A nuestro juicio, la lectura de los casos prácticos da una visión real de los principios teóricos que rigen estos modelos de negocio y permiten a un empresario buscar el modelo de negocio que mejor puede encajar en su empresa. Una cuestión criticable, es que los ejemplos referidos en el libro debiesen estar igual de desarrollados en todos los modelos de negocio. En el caso de las tiendas virtua-

les, los autores se explayan estudiando desde sus inicios el caso de Toys'R'us y Amazon, dando las claves de su éxito actual e, incluso, dan recomendaciones a las direcciones de estas empresas para proseguir en su estela de éxito. Sin embargo, por ejemplo en los agregadores de compra, los autores dan dos ejemplos muy cortos y con poca información para una PYME (modelo de negocio ideal para este tipo de empresas) que esté buscando un modelo empresarial de este tipo.

Para terminar la Sección III, en el capítulo nueve se estudian otros dos modelos de negocio innovadores basados en una relación de muchos compradores y un solo vendedor. El primero de ellos es el de las pujas a la baja, basado en el sistema real de subastas que se realiza en las lonjas desde hace años, y el segundo modelo de negocio es el de los agentes autónomos de compra, basado precisamente en las pujas a la baja.

A nuestro juicio, no se trata sólo de describir los distintos modelos de negocio sino que es necesario explicar al lector cómo se pueden diferenciar los distintos modelos. En este sentido, los autores ofrecen, con buen criterio, un apartado donde diferencian el modelo de agentes de compra y el de agregadores de compra. En nuestra opinión, sería necesario que los autores explicasen las diferencias entre los modelos de las pujas a la baja y los agentes autónomos de compra, ya que existen similitudes entre ambos modelos y puede ser difícil para un empresario o

un consumidor interesado diferenciar perfectamente entre ambos modelos.

La Sección IV está dedicada a la explicación de los modelos de negocio que comienzan a emerger por Internet. Son los más novedosos porque están muy poco extendidos pero, en opinión de los autores, ofrecen un gran potencial de crecimiento en las relaciones *on-line*, y en el futuro serán los modelos de negocio más utilizados. Todos estos modelos son más desarrollados porque se originen, o forman parte de, modelos de negocio que hemos mencionado antes, como los eMercados. Laso e Iglesias tratan de presentar estos modelos para que los empresarios eviten fracasos en su implantación.

Los autores comienzan explicando en el capítulo diez, cuatro de estos modelos de negocio: los infomediarios, eEspeculadores, centros de información y optimizadores de capacidad. Los dos primeros son una copia de los intermediarios y los especuladores existentes en los negocios tradicionales; por su parte los centros de información y los optimizadores de capacidad son más innovadores porque se basan en conceptos de modelos de negocio inexistentes en los negocios tradicionales. Los centros de información tienen por objetivo aumentar la eficiencia en toda la cadena de valor, no sólo en la última parte de la misma, y precisamente esto los diferencia de los eMercados. Por su parte los optimizadores de capacidad se centran en ayudar a los proveedores sin perjudicar a los compradores.

En los siguientes capítulos se explican otros modelos de negocio: los proveedores de servicios de marketing, de servicios financieros, de productos extendidos y de servicios logísticos (eLogística). Los autores dedican un capítulo a la explicación de este último concepto de modelo de negocio, dando una buena descripción de lo que consiste la Logística, y como ha ido surgiendo la necesidad de aplicar Internet en este campo, empezando por los operadores logísticos desarrollados (el 3PL, 4PL) para finalizar hablando de los eMercados que se han desarrollado en este área, las llamadas «plataformas eLogísticas».

Por último, la Sección V da los fundamentos para los modelos empresariales que se realizarán a través de Internet en el futuro, insistiendo en que la clave será la colaboración. Los autores, explican que la posibilidad de transmitir voz y datos de modo inalámbrico va a suponer cambios en los modelos de negocio. Partiendo del concepto de cadena de valor integrada, explican la evolución del comercio electrónico hacia el comercio electrónico móvil (mComercio), y cómo ambos convergerán dando lugar al comercio ubicuo (uComercio).

Comienzan la sección estudiando el impacto de Internet en la cadena de valor y cómo se puede lograr una Cadena de Valor Integrada orientada al cliente (CVI). Laso e Iglesias establecen que los eMercados privados evolucionarán hacia la CVI, aunque éste no será el único medio para alcanzar una cadena de valor

integrada. Una idea muy interesante que se repite en toda esta última parte del libro es que, en el futuro, la competencia no se producirá entre empresas, sino entre cadenas de valor integradas.

En los capítulos catorce y quince se explica el comercio electrónico móvil, como un paso intermedio entre el eComercio y la verdadera revolución empresarial en Internet, el uComercio. Dado que todavía se encuentra en fase preliminar, el análisis que realizan los autores para el mComercio no es tan profundo como el desarrollado en las secciones previas para el eComercio. En el capítulo catorce, se estudian las etapas de creación de valor, los actores protagonistas, las estrategias, los tipos de mServicios que se ofrecen (nuevos servicios que aparecen con las tecnologías inalámbricas) y las 6 «ces» (contenido, contexto, comunicación, conectividad, comercio y competencia internas) que caracterizan el mComercio.

En el siguiente capítulo se estudian brevemente los modelos de negocio del comercio electrónico móvil, clasificados de acuerdo a dos criterios: el grado de movilidad y los eslabones de la cadena de valor que la integra. Al margen del modelo de negocio, también es muy importante el modelo de ingresos de la empresa, ya que en opinión de los autores, no se puede caer en el error de las «punto com», y son necesarios unos ingresos que equilibren los costes. Resulta muy interesante en este capítulo el análisis que se realiza del medio de

pago móvil, que además se acompaña del estudio del sistema Mobipay, creado en el año 2001 por las principales empresas y bancos españoles, que permite utilizar el teléfono móvil como monedero.

Para finalizar, se explica en el capítulo dieciséis el comercio electrónico global, como una iniciativa que va surgiendo a medida que los sectores se van globalizando. Se establecen diferencias en el proceso de globalización, en función del tamaño de la empresa y del tipo de eMercado. Laso e Iglesias exponen los retos a los que se enfrentan las empresas en el siglo XXI: la gestión basada en la demanda, el comercio ubicuo, la mejora de las relaciones entre los miembros de la cadena de valor, y los productos extendidos. El uComercio se entiende como la evolución futura del mComercio que, gracias a la evolución de las tecnologías de información, permitirá la realización de transacciones comerciales en cualquier lugar y en cualquier momento. Según los autores esto permitirá conocer y actuar sobre las necesidades de la demanda, y se podrán utilizar estos datos para redefinir las relaciones de la cadena de valor.

En suma, debemos señalar la riqueza de contenidos de esta obra para alcanzar un conocimiento profundo de los modelos de negocio realizados a través de Internet. Su valor se complementa con la aportación exhaustiva de una amplia exposición de los aspectos jurídicos y tecnológicos que rodean todos los modelos empresariales realizados vía *on-line* y que permiten a un profesional conocer los tipos de problemas

y ventajas con los que se puede encontrar cuando desea aplicar las nuevas tecnologías a su negocio. Además, los ejemplos prácticos son en su mayoría muy elaborados y sirven tanto para entender los modelos, como para aprender de los aciertos y errores de los demás.

Patricia Castromán Torres

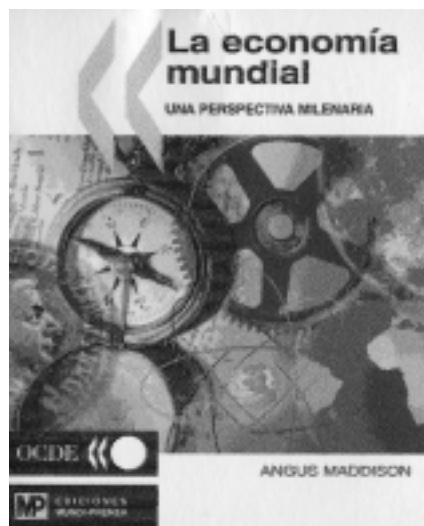
RESEÑAS

LA ECONOMÍA MUNDIAL. UNA PERSPECTIVA MILENARIA

Angus Maddison

Centro de Desarrollo de la OCDE
Ediciones Mundi-Prensa, 2002

El reconocido historiador económico continúa con este libro la línea de sus análisis orientados a la explicación de los procesos económicos de la Historia mediante la base estadística y cuantitativa. En este caso, los objetivos, definidos por el propio autor en la Introducción, son los de cuantificar exhaustivamente la evolución a largo plazo de la población y de la renta a nivel mundial, identificar las fuerzas que explican el éxito de los países ricos y el retraso de los otros. Otro aspecto que analiza es el de la interacción entre estos países ricos y los del resto del mundo, para evaluar en qué medida las políticas de los países occi-



dentales son responsables del atraso del resto del mundo.

El período temporal del estudio es el último milenio de la Historia, identificándose tres fases en su análisis: antes de 1820, entre 1820 y 1973 y la fase más reciente, hasta 1998.

El libro consta de tres capítulos, todos ellos abundantes en gráficos y cuadros, y con una perspectiva regional muy marcada. Los anexos ocupan más de la mitad del libro, y en ellos se exponen cuadros más detallados y se explican las fuentes y las metodologías utilizadas para su elaboración.

En el año 1000, el año de partida del análisis, las regiones de Asia y África contaban con una renta per cápita superior a la europea. Actualmente, la relación entre el PIB per cápita del líder mundial, Estados Unidos, y la región más pobre, África, es de 20 a 1. En el transcurso de este último milenio, la población mundial se multiplicó por 22, la renta per cápita

por 13 y el PIB mundial por cerca de 300. Según el autor, las causas del crecimiento económico en el último milenio han sido las siguientes: la conquista y la colonización, el comercio internacional, los movimientos de capitales y la innovación tecnológica e institucional.

El primer capítulo se titula «Las líneas maestras del desarrollo humano» y se dedica al análisis de dos variables: las oscilaciones demográficas y sus incidencias en el bienestar y la evolución del PIB por habitante, todo ello por regiones. En este último apartado sus conclusiones difieren de otros autores en aspectos como la jerarquía de las regiones, las fechas clave de inflexión histórica, así como en los factores decisivos de estos cambios. Maddison recoge brevemente las diferentes teorías expuestas sobre estos temas (las de Kuznets, Bairoch, Rostow, etcétera) y estudia sus diferencias.

El capítulo 2, «Los efectos del desarrollo occidental sobre el resto del mundo. 1000-1950» trata de analizar distintos ejemplos históricos de regiones que hayan experimentado un gran crecimiento en algún momento del último milenio, como instrumento para buscar elementos comunes que articulen una idea de lo que han sido históricamente los principales factores desencadenantes del crecimiento. Para ello, repasa los aspectos del ámbito histórico-político, los sectores económicos más importantes y las redes comerciales. Analiza los casos de la República de Venecia; Portugal, su relación con Brasil y las consecuencias

actuales de esta relación de dominio; los escenarios comerciales del Océano Índico y del Mundo asiático; los Países Bajos y su actividad económica fuera de Europa; y, por último, Gran Bretaña y las consecuencias de su expansión exterior, en Las Antillas, la India y China.

En el capítulo 3, «La economía mundial en la segunda mitad del siglo XX» analiza 49 economías desde el punto de vista del PIB por habitante, el comercio, la inversión y los flujos migratorios, y se centra en el período que él denomina la quinta fase del desarrollo capitalista: 1973-1998.

Hay seis anexos con distintos indicadores estimados para los períodos anteriores. Junto a los numerosos cuadros, aparecen detalladas explicaciones metodológicas, ya que el autor busca fomentar la discusión académica, tanto en las conclusiones finales, como en la elaboración y uso de las fuentes.

Redacción de ICE

CENTROS COMERCIALES DE ÁREA URBANA

Sebastián Molinillo Jiménez

Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid. 2002. 252 páginas.

En las últimas décadas se ha desplazado gran parte de la actividad comercial y social del centro neurálgico de las ciudades, con la consiguiente aparición de



barrios periféricos, afectando profundamente la estructura y el modo de vida de los habitantes de los centros históricos que albergan gran parte del comercio minorista tradicional.

El autor de este volumen, Sebastián Molinillo, profesor de Distribución Comercial en la Universidad de Málaga, parte de esta situación evolutiva y, considerando los cambios registrados en el comportamiento de los consumidores, estudia los retos a los que se enfrenta el comerciante individual. Según el profesor Molinillo, «sólo a través de la unión, del asociacionismo, el comerciante puede ofrecer al mercado lo que éste le demanda (buenos precios, servicios adicionales a la compra, imagen de calidad, ambiente agradable, entorno saludable, etcétera)», y defiende el Centro Comercial Abierto o Centro Comercial de Área Urbana (CCAU) como la opción más ade-

cuada de las diferentes posibilidades que busquen la participación activa del sector comercial en la rehabilitación de los centros históricos.

El objetivo de este texto es, pues, contribuir al desarrollo de un modelo de organización que posibilite la relación entre los distintos agentes sociales, económicos y políticos y que logre la revitalización de las áreas urbanas deprimidas.

Como destaca el autor en la introducción de este volumen, a diferencia de los modelos asociativos tradicionales presentes en el sector de la distribución comercial minorista, el centro comercial de área urbana persigue no sólo la mejora de cuestiones que afectan a la gestión individual de cada establecimiento, sino también la reactivación de la situación macroeconómica de su entorno, como la circulación, el aparcamiento, o la peatonalización, así como su mantenimiento, en lo que respecta a mobiliario urbano, limpieza, ajardinamiento, rehabilitación de inmuebles o animación de las calles.

La obra se estructura en cuatro capítulos, y el primero de ellos, titulado «Comercio y ciudad», tras una introducción sobre la importancia de la actividad comercial en el origen y el mantenimiento de las ciudades, estudia los movimientos migratorios dentro de la ciudad y el impacto de la sociedad de consumo en el papel desempeñado por el centro urbano dentro del conjunto urbanístico. La década de los años ochenta marca el punto de inflexión

en el proceso de abandono del centro, emprendiéndose medidas de rehabilitación y revitalización de centros históricos. El autor presenta distintos ejemplos de este tipo de medidas, como pueden ser las ciudades de Toledo, o Lille.

El segundo capítulo, bajo el título de «Elementos estructurales influyentes en el comercio de los centros históricos» se centra en el análisis de la influencia de los planes de ordenación urbana sobre el desarrollo de la actividad comercial. En él se presta una atención especial a los aspectos relacionados con la estructura del tejido urbano, la circulación y el sistema de transportes, que resultan decisivos para las posibilidades de desarrollo comercial en el centro de la ciudad.

Pero, como señala el autor, las reformas en las estructuras urbanas y los avances en las técnicas de gestión individual deben ir siempre acompañados de la promoción y mejora de la oferta dentro de una imagen y gestión externa unitaria.

El resto de la obra se dedica al estudio de la gerencia unitaria y, en el capítulo tercero, «Experiencias en la gestión del comercio de centro urbano», el autor explica la dimensión de este tipo de gestión, basándose en diferentes modelos adoptados en España y en otros países, y aporta los ejemplos nacionales de Bilbao, Barcelona, Gandía, Antequera y Málaga, y algunos internacionales de Bélgica, Reino Unido, Suecia, Francia, Canadá y Estados Unidos. Sin embargo, el profesor Molinillo señala que la realización y

puesta en práctica de un proyecto de gestión integral requiere la cooperación del sector privado, empresas, y del sector público, y que ambos resultarán beneficiados con los resultados.

Pero, lógicamente, estos proyectos y este tipo de cooperación entrañan grandes dificultades metodológicas y, por ello, el capítulo cuarto, titulado «Asociacionismo comercial, los centros comerciales de áreas urbanas», analiza las características y condiciones de implantación de la gestión unitaria. En él se repasa la evolución del comercio detallista y se estudian sus relaciones con entidades laterales, lo que lleva a una nueva forma de organización, que se denomina Centros Comerciales de Área Urbana (CCAU). El resto del capítulo versa sobre el origen y características de estos centros, con unas conclusiones sobre la secuencia de las actuaciones en la constitución de un CCAU.

Tal como afirma el autor, esta obra está dirigida a empresarios del comercio y la hostelería, profesionales liberales, gerentes de asociaciones profesionales y responsables de la Administración con competencias en urbanismo y actividades comerciales. Es una obra, por tanto, que resultará de indudable utilidad para cualquier persona que se interese por recuperar y mantener la ciudad, su funcionamiento, sus actividades, su vida, en suma, como uno de los patrimonios más importantes de la humanidad.

Redacción de ICE

EJECUTIVOS. LA GRAN MENTIRA

Javier Sánchez Álvarez
Editorial Planeta
Madrid, 2003, 254 páginas



Ejecutivos. La gran mentira, es un libro encaminado a, en primer lugar, desmitificar el papel social desempeñado por los grandes ejecutivos. Su autor, Javier Sánchez Álvarez conoce bien los mecanismos de las grandes corporaciones multinacionales que conforman el entramado económico-financiero de los países desarrollados por haberlo vivido directamente durante los cerca de 20 años en los que trabajó en una de las principales multinacionales del país.

El autor afirma que la obra «no pretende convertirse en un alegato panfletario

contra el mundo de las grandes empresas y de los altos ejecutivos; esto resultaría demasiado arrogante, simplista y sectario», pero, sin embargo, sí opina que «la vida del ejecutivo encierra una trastienda moral, un oscuro y sucio desván donde se ocultan mezquindades, miserias y mediocridades cotidianas».

Para describir todas las facetas de esta «gran mentira» el autor divide su libro en cuatro grandes apartados: «La falsedad de las grandes promesas», «Otras verdades sobre las que nadie quiere hablar», «Las auténticas realidades ocultas» y «Algo funciona mal: escuelas de altos directivos. La hiperformación deformativa». Cada uno de estos apartados está constituido, a su vez, por capítulos menores, y cada uno empieza con una historia en la que un ejecutivo se enfrenta a uno de los diferentes problemas que aborda el libro. Sirviéndose de este recurso literario, el autor va exponiendo y analizando aspectos de la vida profesional y personal de un ejecutivo, con sus «... otras verdades que acompañan a ese mundo de imaginaria y presunta felicidad: miedo, inseguridad, renuncia, sumisión, dependencia, manipulación, pérdida de autoestima... Y aún podríamos añadir: estrés, obsesión, tristeza, desequilibrio personal, fatiga, sensación de absurdo...».

El autor critica la relación trabajador-empresa, que presenta como una red de la que es difícil escapar, en una situación cercana a la esclavitud, en la que el hombre se ve sometido a los designios de la

empresa, que son los que prevalecen y marcan el camino de los ejecutivos.

El libro está dirigido a «quienes ahora inician su andadura directiva», con el propósito de «anticipar ... algunas de las situaciones y de las auténticas reglas del juego con las que deberán enfrentarse a lo largo de su itinerario», y para ellos ofrece como modelo la figura de un

nuevo ejecutivo que sea capaz de hacer frente al sistema, de tomar distancias, de ampliar su campo de miras con una serenidad crítica, de mantener su independencia, consciente de su posición y que busque la armonía, reinterpretándose a sí mismo. Este tipo de ejecutivo, consciente de su papel será el que estará en situación de cambiar las escalas de valo-

res vigentes en la actualidad, porque, como afirma el autor en los últimos renglones de su obra: «las empresas comenzarán a cambiar el día que los hombres que trabajan en ellas, y especialmente sus rectores, comiencen a demandar su cambio».

Redacción de ICE