

Los estándares internacionales de sistemas de gestión

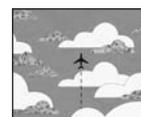
Pasado, presente y futuro

Iñaki Heras Saizarbitoria*
Martí Casadesús Fa**

En este artículo se analiza la fuerte incidencia que en los últimos años ha tenido a nivel internacional la difusión de diversos estándares internacionales de sistemas de gestión de empresas. Se analiza la génesis y difusión de las principales normas internacionales de gestión —la familia de normas ISO 9000 e ISO 14000—, subrayándose la especial repercusión de estos estándares en la Unión Europea (UE) y en España, para a continuación analizar cuáles son los nuevos ámbitos de la gestión empresarial sobre los que se han promulgado, o se ha planificado promulgar, este tipo de estándares. Asimismo, se analizan las fortalezas y debilidades de la extensión de este modelo de normalización, y se reflexiona, por último, acerca de su evolución futura.

Palabras clave: gestión empresarial, normalización, integración económica.

Clasificación JEL: L22, M11



COLABORACIONES

1. Introducción

En los últimos años se ha acelerado el proceso de normalización relacionado con los sistemas de gestión empresarial en un entorno económico caracterizado por el marcado proceso de globalización e integración económica de los mercados. La estandarización o normalización

se podría definir, de forma genérica, como la actividad encaminada a poner orden en aplicaciones repetitivas que se desarrollan en el ámbito de la industria, la tecnología, la ciencia y la economía (1). En sus orígenes, al inicio del siglo XX, nació para limitar la diversidad antieconómica de componentes, piezas

* Departamento de Organización de Empresas. Universidad del País Vasco.

** Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Girona.

Este artículo se ha realizado en el marco del Proyecto de Investigación titulado «Impacto de la Gestión de la Calidad en las empresas españolas» (SEC2003-06634) financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología dentro de la convocatoria de ayuda a proyectos de I+D.

(1) La traducción más habitual de los términos «standardization» y «standard» por «normalización» y «norma» no se encuentra exenta de problemas, ya que los vocablos castellanos tienen una connotación jurídica y de obligatoriedad que no se corresponde con la voluntariedad en su adopción que han de transmitir, y de la que adolecen sus sinónimos anglosajones. Para una introducción al ámbito de la normalización resulta de interés el artículo publicado por los profesores ESCALERA y PASCUAL para la sección Aula de Formación del Boletín Económico de ICE (ESCALERA y PASCUAL, 2004).

y suministros, para favorecer su intercambiabilidad, de forma que se facilitara la producción en serie y la reparación y mantenimiento de los productos y servicios.

En una economía global, sin la normalización y su fruto —las normas, los estándares o las especificaciones técnicas—, los intercambios se dificultarían sobremanera. La normalización, por consiguiente, fomenta el comercio internacional, gracias a la supresión de obstáculos debidos a las diferentes prácticas nacionales. No obstante, en muchas ocasiones estas normas, al no ser verdaderamente globales, se constituyen en barreras no arancelarias para las relaciones comerciales internacionales: como ha sido subrayado por diversos autores, mientras las barreras arancelarias son cada vez menores, las barreras no arancelarias —las normas técnicas y las regulaciones que afectan a los requisitos de los productos, servicios e indirectamente a los procesos de producción— cobran una mayor importancia (Blanco y Bustos, 2004).

Existen muchas clasificaciones de los estándares y normas, pero en el ámbito de este artículo nos interesa referirnos a la que diferencia, por un lado, las normas técnicas relativas a los requisitos que han de cumplir determinados productos o procesos, de las normas que establecen cómo se ha de implantar un sistema de gestión en una empresa, lo que se conoce por un estándar de sistema de gestión (en inglés, *Management System Standard*). Si bien la mayor parte de los estándares internacionales son de producto o proceso, resulta muy reseñable el éxito logrado en los últimos años por los estándares de sistemas de gestión que hacen referencia a la normalización de aspectos muy diversos de la actividad empresarial, como la gestión de la cali-

dad, la gestión medioambiental, la prevención de riesgos laborales y la seguridad e higiene en el trabajo, la gestión de la innovación o la responsabilidad social de la empresa. Todos estos estándares cuentan con una metodología de creación, estructura, proceso de implantación y verificación por una *tercera parte*, muy similar.

2. Génesis de los sistemas de gestión basados en estándares internacionales

Un sistema de gestión se define como el conjunto interrelacionado de elementos (métodos, procedimientos, instrucciones, etcétera), mediante los que la organización planifica, ejecuta y controla determinadas actividades relacionadas con los objetivos que desea alcanzar. Un sistema de gestión no es más que un mapa o una guía que nos explica cómo se gestiona el día a día de la empresa: un mapa que nos define cuál es la estructura organizativa de la empresa (que luego se plasma en los organigramas), cuáles son los procesos y los procedimientos clave del negocio respecto al ámbito al que hace referencia el estándar (calidad, medioambiente, prevención de riesgos laborales, innovación, etcétera) y quién asume las responsabilidades de dichos procesos y procedimientos. Los sistemas de gestión se basan, por consiguiente, en los principios básicos de la sistematización y formalización de tareas, principios cuya importancia fue ya enunciada por autores como Henry Fayol y Max Weber, considerados como clásicos en el ámbito del *management*.

Como veremos, las normas o estándares internacionales que establecen las pautas para implantar en una organización diferentes sistemas de gestión, no



COLABORACIONES

son normas que hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, es decir, no son normas de resultados o desempeño (*performance standards*), sino que son normas que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar, en una serie de procedimientos, toda una serie de procesos empresariales relativos a los diferentes ámbitos de la gestión empresarial. Que una empresa implante dicha norma, y que un determinado organismo certificador independiente audite su implantación y la valide con la concesión de un certificado, supone que la citada organización tiene sistematizadas y formalizadas las actividades que dicho estándar trata de regular. Debido a ello, en muchas ocasiones desde el ámbito del *management* estos estándares son criticados por su tendencia a la burocratización y rigidez excesiva.

Las primeras normas de gestión que tuvieron una extensión relativamente importante fueron las normas para implantar sistemas de aseguramiento de la calidad provenientes del ámbito militar (por ejemplo, una normativa de la OTAN relativa al Aseguramiento de la Calidad, llamada *Allied Quality Assurance Publication*, es de las pioneras), aunque las de mayor incidencia fueron las normas promulgadas por los grandes consorcios multinacionales de la industria del automóvil (como las normas Q101 de Ford, por caso). Con todo, es a mediados de la década de los ochenta cuando un fenómeno, en su inicio íntegramente europeo, empieza a surgir con fuerza: la difusión de las normas ISO 9000 como base para implantar y certificar en las empresas un sistema de aseguramiento de la calidad.

Se trata de una familia de normas creadas por ISO (*International Organization for Standardization*), entidad sin ánimo de

lucro cuya finalidad es la de desarrollar actividades relacionadas con la elaboración de normas. Creada en 1947, se trata de una organización compuesta por más de 100 países miembros, cuyo objeto consiste en favorecer el desarrollo de la normalización, permitiendo así facilitar el intercambio de productos y servicios entre países. En la actualidad con más de 14.000 normas internacionales publicadas. Se ha de consignar que ISO no es el único organismo internacional de normalización: a nivel europeo destaca el CEN (*Comité Européen de Normalisation*), la agrupación europea de organismos estatales de normalización. Creada en 1961, es una asociación sin ánimo de lucro de carácter científico y técnico, que desde su creación ha aprobado más de 6.000 normas y documentos fruto del trabajo de los casi 300 grupos establecidos. Por otra parte, en España el organismo reconocido oficialmente es AENOR (*Asociación Española de Normalización y Acreditación*), entidad sin ánimo de lucro, de carácter privado y ámbito nacional, constituido el año 1986. Ahora bien, hay que tener en cuenta que ISO, junto el organismo IEC (*International Electro Technical Commission*) y el organismo ITU (*International Telecommunication Union*), son las principales organizaciones de normalización. Debido a ello, estas tres organizaciones han creado, junto con la OMC (*Organización Mundial del Comercio*) una alianza estratégica con el objetivo común de promover la creación de un sistema de comercio global libre y justo. Este acuerdo, denominado *Technical Barriers to Trade* (Barreras técnicas al comercio), incluye el establecimiento de un código de conducta para la preparación, la adopción y la aplicación de los estándares, que se sustenta en los principios de no-discrimi-



COLABORACIONES

nación y armonización, así como en el objetivo de que se evite que los estándares internacionales se conviertan en unas barreras técnicas innecesarias al libre comercio (ISO, 2006).

La mayor parte de las normas promulgadas por la ISO son normas técnicas, pero en los últimos años han existido, como veremos, dos normas o estándares de sistemas de gestión que han tenido un éxito sin precedente: las mencionadas normas ISO 9000, por un lado, y las normas ISO 14000, por otro.

3. La norma ISO 9000: el primer estándar de gestión global

La familia de normas ISO 9000 fueron establecidas, en su primera versión, en 1987, y fueron revisadas en 1994 y en 2000. A nivel mundial esta normativa se expandió en una primera etapa por los países de la UE, tomando mucha importancia en el Reino Unido, no en vano dicho estándar tuvo su origen en las normas BS 5750 que el organismo de estandarización del Reino Unido, *British Standards Institution* (BSI), desarrolló en 1979. Hay que tener en cuenta además que las instituciones comunitarias, y en concreto, la Comisión Europea, promovió de forma intensiva la adopción de este estándar por parte de las empresas europeas, en el proceso de armonización que se estableció para crear del mercado común europeo en 1992.

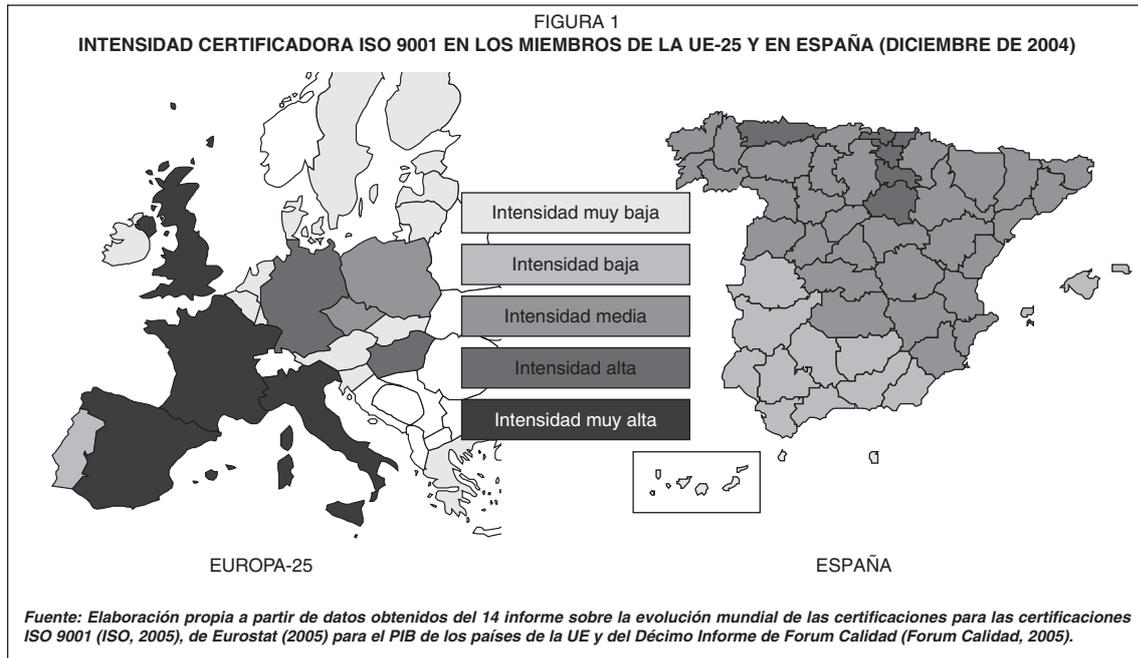
Por otra parte, si bien en EEUU y en Japón la adopción de estas normas fue muchos menos intensiva —de hecho fueron muy criticadas en sus inicios, y consideradas como unos claros obstáculos no-arancelarios en dichos países—, también se ha producido un auge importante, debido, por un lado, a que las empresas que exportan a la Unión Europea

han tenido que certificarse, y debido también a que algunos organismos institucionales importantes de dichos países adoptaron y promovieron la implantación de dicha norma; en EEUU, por ejemplo, importantes organismos públicos como el departamento de defensa o la influyente FDA (*Food and Drug Administration*), así como otros organismos de carácter privado, como la asociación de fabricantes químicos o la asociación de fabricantes de la industria del automóvil, adoptaron la normativa ISO 9000. Así las cosas, se ha de consignar el gran crecimiento experimentado por dichas normas en los EEUU: mientras a principios de los 90 contaban con menos de mil empresas certificadas, a finales de dicha década contaba ya con cerca de 30.000 certificados.

Una vez más se ha de dejar claro que las normas ISO 9000 no son normas que hacen referencia al cumplimiento de un objetivo o un resultado determinado, es decir, no son normas que miden la calidad de los productos o servicios de las empresas, sino que son normas que establecen la necesidad de sistematizar y formalizar en una serie de procedimientos, toda una serie de procesos empresariales: cumplir con la ISO 9000 supone tener implementado un sistema de gestión de la calidad (SGC) que recoge en procedimientos estandarizados y documentados, los procesos básicos para producir el producto o el servicio que el cliente adquiere. En definitiva, esta herramienta de gestión tiene como base la sistematización y formalización de tareas para lograr la conformidad en el cumplimiento de las especificaciones establecidas por el cliente. A nuestro entender, está aclaración resulta del todo pertinente, ya que en no pocas ocasiones, y en ámbitos muy diversos, se han producido importantes malentendidos.



COLABORACIONES



didos al respecto. Por ejemplo, no son pocas las empresas que, pese a que la propia norma ISO lo prohíba, han publicitado su certificado de empresa registrada como si de una etiqueta o *label* de calidad de producto se tratara. Y ocurre algo muy similar con las normas ISO 14000.

También se ha de consignar que la implantación de este tipo de estándares o normas es voluntaria, si bien en determinados sectores se trata, *de facto*, de una norma obligatoria. En este sentido, en los estudios que han analizado la motivación de las empresas a certificarse, se ha subrayado el papel «prescriptor» desempeñado por las grandes empresas constructoras, de automoción, energía y telecomunicaciones, que vieron en las normas ISO 9000 una forma de asegurar cierto nivel de calidad —en el sentido de sistematización y formalización de los procesos clave de la empresa— en sus proveedores y subcontratistas, sin engordar su cuenta de explotación.

Para finales de 2004, en el mundo se habían otorgado más de 670.000 certifi-

cados ISO 9000 en un total de 154 países. El total de certificados de 2004 representa un incremento de 172.480 (+35 por 100) respecto al año 2003 y un incremento de 261.768 certificados (+64 por 100) respecto al final de 2000, año en el que se lanzó la nueva versión de las normas y al final del cual en el mundo existían un total de 408.631 certificados (ISO, 2005). Por continentes, se constata que el europeo, con 326.895 certificados, continúa ostentando el liderazgo en cuanto al número total de certificados ISO 9000, ya que absorbe cerca de la mitad de los certificados totales otorgados en el mundo (en concreto el 48,76 por 100), liderazgo que ha disminuido respecto al año 2001 en más de dos puntos. Los países de la UE-25 (con 294.244 certificados) representan el 90 por 100 de dichos certificados y el 43,9 por 100 de certificados a nivel mundial; destaca en la UE el crecimiento experimentado por los nuevos países que se incorporaron a la Unión en mayo de 2004, en un claro intento de adaptarse a los requerimientos del proceso de inte-



COLABORACIONES

gración para sus empresas; destaca, por ejemplo, Polonia, con 232 certificados a finales de 2001 y 5.753 a finales de 2004. En cuanto a España, se ha de señalar que es uno de los países de la UE y del todo el mundo con un mayor crecimiento en certificados ISO 9000; de hecho, según los datos de la propia ISO, era a finales de 2004 el quinto país en el *ranking* de certificados totales emitidos (con 40.972), precedido, tan sólo, por el gigante Chino (132.926), Italia (84.485), Reino Unido (50.884) y Japón (48.989), pero por delante de grandes potencias económicas internacionales como los EEUU (37.285), Francia (27.101), Alemania (26.654), Australia (17.365) e India (12.558).

Por otra parte, si se relativizan los datos de certificados otorgados en función de la dimensión de cada una de las economías, se constata que España ocupa, junto con Francia, Italia y el Reino Unido, una posición de liderazgo en los países de la UE-25 en cuanto a la intensidad de certificaciones, medida ésta como la relación entre el número de certificados y su participación en el PIB de la UE.

A nivel estatal, tal como se observa también en la Figura 1, se constatan importantes diferencias en cuanto a la intensidad certificadora, medida ésta como la razón entre el número de certificados en vigor y la aportación de cada Comunidad Autónoma al PIB español. Se ha de reseñar que en las Comunidades Autónomas del norte existe una densidad de certificados muy superior a la del resto del Estado, mientras que tanto en las islas, como en las comunidades del sur peninsular, existe una intensidad muy inferior a la de la media española. La Comunidad Autónoma del País Vasco, por su importante especialización industrial y especial sensibilización en el ámbi-

to de la calidad, es la Comunidad con mayor intensidad de certificados en relación al PIB aportado. Esta situación no varía mucho si se realiza el cálculo de la intensidad certificadora en función del número de empresas industriales de cada comunidad; en dicho caso, las Comunidades Autónomas de Cantabria, País Vasco, Navarra y Asturias son las que cuentan con una mayor intensidad certificadora.

Se ha de reseñar que si bien en los primeros años la certificación se centró en empresas industriales grandes, principalmente del sector de la automoción, con el paso del tiempo estas normas han cuajado también en las pymes y en otros sectores económicos como el financiero, el educativo o el sociosanitario, resultando hoy en día notable la difusión de este estándar internacional a lo largo y ancho del tejido empresarial.

4. La gestión medioambiental y las normas ISO 14000

El marco institucional de los años 90 y del comienzo del siglo XXI parece haber reforzado la tendencia hacia un paradigma verde de producción y consumo. Se podrían citar, en este sentido, diversos aspectos, como la aparición del consumidor ecológicamente responsable, el desarrollo de las legislaciones medioambientales nacionales y supranacionales, o la firma de tratados de amplia incidencia económica, como el protocolo de Kyoto. Se trata, en definitiva, de un entorno que exige a la empresa el diseño de sus objetivos teniendo en cuenta sus dimensiones sociales y ecológicas, que complementen su dimensión económica.

Es en este orden de cosas donde las normas ISO 14000 de gestión medio-



COLABORACIONES

ambiental han tenido una incidencia notable. Se denomina gestión medioambiental al conjunto de acciones y medidas que se toman en la empresa de cara a contribuir al cumplimiento de la legislación medioambiental vigente y a reducir el impacto medioambiental de la empresa, a través del control de los procesos y actividades que generan dicho impacto. Todas estas acciones y medidas, de forma conjunta, planificada y organizada, conforman un Sistema de Gestión Medioambiental (SGMA), que proporciona un proceso estructurado para la mejora continua.

A nivel internacional existen diversos estándares que establecen las pautas para implantar y certificar un SGMA, aunque destaca, entre todas ellas, la norma internacional ISO 14000, la de mayor difusión en el mundo (2). Se trata de una norma que especifica los requisitos para la certificación, registro y autoevaluación de un SGMA en una organización, con independencia de su tamaño o actividad. Creada y extendida por ISO al abrigo del éxito cosechado por la norma ISO 9000, se ha de dejar claro, una vez más, que estas normas no fijan unas metas ambientales, unos resultados medioambientales a cumplir (por ejemplo, unos requisitos para la prevención y la reducción del impacto de la contaminación), en función de cuya posible consecución permita la obtención de un certificado, sino que estas normas establecen unos requisitos sobre la sistemática de trabajo a cumplir en la empresa respecto a las acti-

vidades que generan el impacto ambiental. En definitiva, se trata de modelos que ofrecen un marco sistemático para incorporar los aspectos medioambientales en el día a día de la empresa.

En los últimos años la normativa ISO 14000 está teniendo un rápido crecimiento en el ámbito internacional. Basta reseñar que si a finales del año 1999 se habían emitido a nivel mundial 14.106 certificados, para finales del 2004 se alcanzó la cifra de 90.569 certificados; es decir, en seis años se multiplicó por 6 el número de certificados emitidos en el planeta (3). Cabe destacar, tal y como ocurría en el caso de las normas ISO 9000, que más del 40 por 100 de los certificados ambientales ISO 14000 que se habían emitido a nivel mundial se emitieron en el ámbito de la UE; el peso de EEUU, por el contrario, se limitaba a un 5,35 por 100, mientras que Japón, con un 21,6 por 100 del total de certificados mundiales, es el país líder indiscutible en número de certificados absolutos a nivel mundial.

En la UE, y según los últimos datos disponibles de finales de 2004, España es el país líder en cuanto a número de certificados, con 6.473 certificados, por delante del Reino Unido (6.253), un país de gran tradición en la implantación de sistemas de gestión basados en estándares, Italia (4.785) y Alemania (4.320). De hecho, España es la tercera potencia mundial en número de certificados ISO 14000 detrás de Japón y China (8.862). Es, además, un país que ha experimentado un fuerte crecimiento en el número de certificados (se han multiplicado por 3,14 entre 2001 y 2004), crecimiento muy

(2) A nivel europeo se ha de destacar también la incidencia del Reglamento EMAS (*EcoManagement and Audit Scheme*), originariamente inspirado en la política preventiva contemplada en el V Programa de Acción en Materia de Medio Ambiente de la Unión Europea, que permite que las organizaciones se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales.

(3) Para un estudio en mayor profundidad de la difusión de las normas ISO 9000 e ISO 14000 a nivel internacional se puede consultar MARIMÓN, CASADESÚS y HERAS (2006).



COLABORACIONES

cer cierta homogeneidad en los sistemas de gestión empresarial para favorecer dichos procesos, y los estándares de gestión pueden ayudar a cumplir dicha función.

Los especialistas de este ámbito señalan que en la ausencia de un poder regulador de carácter público global, la tarea de diseñar, implementar y hacer cumplir estándares tiende a ser asumida por diversas instituciones regionales o globales de carácter no gubernamental, en áreas que tradicionalmente han pertenecido al ámbito de regulación de los poderes públicos (Brunsson y Jacobsson, 2000; Abbott y Snidal, 2001; Neumayer y Perkins, 2005).

A nivel teórico, y desde una perspectiva de análisis más organizativa, no existe un claro consenso entre los especialistas del ámbito a la hora de establecer cuáles son las razones explicativas principales de la gran difusión experimentada por las normas y la heterogeneidad existente en los países industrializados en cuanto a su grado de penetración. Neumayer y Perkins (2005) subrayan que existen, a grandes rasgos, dos grupos de motivaciones que llevan a las empresas a implantar estas normas y a certificarlas: por un lado, los motivos internos relacionados con la eficiencia (*efficiency motives*), es decir, con la mejora del desempeño, la productividad y la rentabilidad; y, por otro lado, los motivos externos o institucionales (*institutional motives*), relacionados con la presión social que ejercen diversos actores para que se adopten estas prácticas de gestión de empresas. Entre la presión institucional externa se ha destacado la presión coercitiva de los clientes en aquellos sectores donde el poder de negociación de los clientes es elevado; según algunos autores, la advertencia de las grandes multinacionales, princi-

palmente de la automoción fue muy clara: «obten gan el certificado o dejen de hacer negocios con nosotros» (Zuckerman, 1998). En el ámbito manufacturero, en concreto, estas normas se han constituido en un auténtico prerrequisito para poder participar en numerosas subastas y licitaciones internacionales (Karapetrovic, 1999).

Son muchos los estudios a nivel internacional que han analizado la motivación y los resultados de la implantación de la norma ISO 9000, y en ellos no existe un consenso respecto a las conclusiones de estos estudios: algunos subrayan que son motivaciones de tipo externo (presión y exigencia de los clientes, presión de la competencia y cuestiones de imagen, entre otras) las que llevan a implantar estos estándares, mientras que otros estudios subrayan la influencia de los factores de tipo interno (4). Para el caso del estándar ISO 14000, las conclusiones son también variadas, ya que existen estudios que subrayan la influencia de factores externos como el deseo de agradar a la presión de diferentes grupos de interés (*stakeholders*) como los defensores del medio ambiente, y otros que subrayan la motivación de enviar una señal a los consumidores potenciales subrayándose la *preocupación medioambiental* de la empresa (King, Lenox y Terlaak, 2006). Por otra parte, existen diversos estudios que han tratado de analizar esta cuestión desde una perspectiva más agregada, mediante la utilización de datos macroeconómicos correspondientes a los países que implantan dichas normas, para así tratar de describir qué condicionantes subyacen en la mayor o menor propensión de los países a la certifica-



COLABORACIONES

(4) Para más información, ver HERAS, ARANA y CASADESÚS, 2006.

ción. Para la normativa ISO 9000, por ejemplo, estos estudios subrayan que existe una correlación positiva entre el número de dichos certificados y variables macroeconómicas como el volumen de la inversión extranjera directa, la propensión a exportar a la UE o el gasto público del país (Guler, Guillén y Macpherson, 2002; Neumayer y Perkins, 2005).

En lo que respecta a los resultados derivados de la implantación de estos estándares, la literatura especializada existente es también muy extensa. En la amplia literatura organizativa existente, tanto en los estudios teóricos como en los empíricos basados en la opinión de los directivos se subrayan las bondades de la aplicación de estos estándares para la eficiencia empresarial, aunque también existen planteamientos y estudios críticos, que subrayan las supuestas debilidades de la implantación de estos estándares internacionales, tildándolas de ser una moda, un factor de rigidez, una fuente de descalificación para el trabajador, un retorno al taylorismo, de tener un costo elevado y, fundamentalmente, de establecer unos modelos de gestión que aumentan el papeleo y la burocracia.

Existen también estudios cuantitativos fundamentados en datos agregados, en este caso basados en la utilización de bases de datos comerciales de información económico-financiera empresarial. Por ejemplo, en lo que respecta a la normativa ISO 9000 existen diversos estudios extra-académicos —en algunos casos muy publicitados— que han subrayado la correlación positiva existente entre la aplicación de estos estándares y la eficiencia económica. En la literatura académica existen estudios rigurosos que corroboran esta relación positiva, aunque otros la han refutado. Con todo,

una de las principales dificultades de estos estudios radica en la dificultad de soslayar la falacia de la causalidad o falacia *post-hoc ergo propter* (posterior, luego provocado por ello), tal y como se ha subrayado por diversos autores (5).

Y otro tanto se puede afirmar en relación a los resultados que se han estimado de la aplicación de la norma ISO 14000. El profesor Toffel (2006) de la Universidad de California en Berkley se cuestiona, por ejemplo, si existe un efecto *ex ante* positivo de selección de las empresas que deciden certificarse (*positive selection effect*) o si existe un efecto de mejora *ex post* debido al tratamiento que supone la certificación (*treatment effect*) que redunde en un mejor impacto medioambiental (el autor concluye de su investigación empírica que dichos efectos se dan tanto antes como después de la certificación, tal y como también concluyeron para el caso del estándar ISO 9000 en un estudio previo Heras, Casadesús y Marimón, 2004).

En definitiva, siendo rigurosos deberíamos afirmar que en la literatura especializada todavía existen dudas sobre la eficiencia de estos estándares, ya que los estudios no parecen ser concluyentes.

6. Los nuevos ámbitos de desarrollo de los estándares internacionales

Pero el éxito de la implantación de los sistemas de gestión basados en estándares internacionales no se agota con la difusión de las normas ISO 9000 e ISO 14000. En efecto, en los últimos años se está produciendo, siguiendo la

(5) Para más información al respecto ver DICK, HERAS y CASADESÚS, 2006.



COLABORACIONES

senda abierta por las exitosas normas, un importante proceso de emisión de nuevos estándares, tanto nacionales, como internacionales. Se trata de estándares relacionados con ámbitos tan diversos de la gestión empresarial como la prevención de riesgos laborales y la seguridad y salud en el trabajo, la responsabilidad social corporativa o las actividades relacionadas con la gestión de recursos humanos, por poner sólo unos ejemplos.

En el ámbito la gestión y prevención de riesgos laborales, que tiene por objeto mejorar la calidad de la seguridad, higiene y salud laboral de los trabajadores de la empresa, ISO parecía ser el organismo más adecuado para promulgar un estándar internacional que sirviera de base para implantar en las empresas Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (SGPRL) —existía, de hecho, un proyecto de norma ISO 18000—, ya que contaba con la ventaja de su experiencia, credibilidad y legitimidad. Hubo gran debate al respecto, y tras varios intentos de promulgar el estándar internacional en 1997 y en 2000, el comité técnico encargado concluyó que debido a que el tema objeto de normalización era ciertamente delicado, se decidió no promulgar un estándar internacional ISO. ISO señaló que la institución adecuada para el desarrollo de una norma internacional de este tipo era la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Así las cosas, a nivel internacional las directrices ILO-OSH 2001 de la OIT se han venido estableciendo como normas internacionales de referencia para establecer un modelo de SGPRL. Sin embargo en la actualidad existe una norma en competencia con las Directrices de la OIT, las normas OHSAS 18000 *Occupational Health and Safety*

Assessment Series (Sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo). Estas normas fueron creadas en 1999 por un grupo de expertos internacionales formado por organismos internacionales de normalización (entre ellas Aenor), organismos de certificación y consultorías especializadas. La OHSAS 18001 se creó de tal forma que fuera compatible con las ISO 9001 e ISO 14001 para facilitar a las empresas la integración de los sistemas de gestión; de hecho estas normas se desarrollaron y publicaron en un intento de constituirse en el germen de la hipotética ISO 18000.

Algunos de los desarrollos recientes de la normalización en los sistemas de gestión están relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ámbito en el que han florecido a lo largo de los últimos años toda una serie de iniciativas, entre las que se podrían citar, por ejemplo, el auge sin precedentes de los códigos de conducta y el etiquetado social, la contabilidad social (fundamentada en el triple informe económico, social y medioambiental), así como de diversas iniciativas que se están llevando a cabo por parte de los inversores (los fondos de inversión éticos).

En este orden de cosas, la norma SA 8000, que sigue con gran similitud la línea de las normas ISO 9000 e ISO 14000 para su implementación y certificación, fue creada en 1997 por la organización privada sin ánimo de lucro *Social Accountability International* (SAI, antigua CEPAA), con la participación de organizaciones no gubernamentales, empresas privadas (diversas multinacionales, entre otras *Avon* y *Toys «R» Us*) y sindicatos. Se trata de una norma que cubre aspectos relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo, trabajo



COLABORACIONES

infantil, trabajo forzado, derechos sindicales, horarios de los trabajadores y remuneraciones. SAI es una organización creada *ad hoc* para la promulgación de este estándar, cuyos requisitos tienen como base las convenciones de la OIT, la Declaración Universal de Derechos Humanos y la Convención de los Derechos del Niño, y que desde sus inicios se ha analizado en el ámbito de la regulación de las condiciones de trabajo de las grandes transnacionales y sus subcontratistas en los países en vías de desarrollo. A causa de la externalización de las actividades de producción, estos instrumentos están más dirigidos, por lo general, a los subcontratistas y proveedores que a los trabajadores mismos de las empresas (Boiral, 2003).

Según se desprende de la información publicada por el propio organismo promotor de dicha normativa, a diciembre de 2005 existían 881 empresas certificadas que empleaban a cerca de medio millón de personas en 50 países diferentes. Destaca el peso de las empresas italianas (con el 36,8 por 100 del total de los certificados), India (14,2 por 100), seguido de China (13,5 por 100), Brasil (9,9 por 100), Pakistán (5,9 por 100) y Vietnam (3,4 por 100). Por sectores destacan dos sectores intensivos en mano de obra que tradicionalmente han sido objeto de atención especial por parte de diversos organizaciones críticas con la labor de las compañías transnacionales en los países en vías de desarrollo: el sector de la fabricación de ropa (*apparel*), con un 17,1 por 100 del total de certificados, y el sector textil (con un 7,8 por 100).

España es el segundo país europeo en el *ranking* con 12 certificados (1,4 por 100 del total), muy lejos del liderazgo mundial que, como queda dicho, ostentan las empresas italianas con 324

certificados. Este hecho se debe, en gran medida, al apoyo recibido por las empresas italianas de algunas regiones por parte de la administración pública con el objeto de implantar esta normativa, y utilizarla con algún tipo de conexión a un programa de etiquetado social, cuyo objetivo es vincular el derecho a utilizar una marca estándar no sólo a ciertos criterios de calidad del producto, sino también a criterios de producción responsable (6). Se puede constatar que las empresas italianas certificadas pertenecen a sectores muy diversos de actividad, destacando el peso de los servicios, algo, que a primera vista choca, ya que, en principio, las empresas de sectores de servicios como consultoría, servicios sociales y transportes italianas no parecen, en principio, el objetivo de la aplicación de este tipo de normativas.

Se ha de dejar bien claro que existe una diferencia importante entre esta norma y las anteriormente citadas, ya que la norma SA 8000, hace referencia en ocasiones al cumplimiento de unos determinados niveles de *performance* o resultados en la empresa: por ejemplo, la norma obliga a acatar la legislación aplicable en materia de horas trabajadas (en la línea de solicitar el cumplimiento de la normativa ambiental, tal y como lo hace la ISO 14000), pero asimismo, la norma SA 8000 establece, en concreto, que el personal no podrá ser obligado a trabajar, de forma habitual, más de 48 horas semanales, y deberá disfrutar de un día libre por cada período de siete días, como mínimo (asimismo, establece que las horas extras no sobrepasen las 12 horas por trabajador y por semana; que dichas horas extras no sean exigidas sino en circunstancias excepciona-

(6) Para más información: www.lavoroetico.it.



COLABORACIONES

les y de corto plazo ligadas al ciclo de negocio, y que sean remuneradas con un salario superior al de las horas normales).

Numerosos grupos de empresas multinacionales y asociaciones sectoriales se manifestaron ya desde sus inicios muy en contra de este tipo de estándar que incluye objetivos de performance relativos, por ejemplo, a la duración de la jornada laboral máxima. Estas críticas podrían engarzarse también con el debate existente en diversos ámbitos sobre el *dumping social* (resultan interesantes al respecto Oyarzun, 1997; Fernández Scimieri, 2000; Krugman, 2000). Por otra parte, en cuanto al proceso de certificación de la norma SA 8000, se ha de consignar que prácticamente desde su origen ya se han producido denuncias por parte de determinados agentes (ONGs y auditores de la norma). Ha tenido especial eco, por ejemplo, la dura crítica difundida por la organización china de trabajadores LARIC, quien denunció, con argumentos que parecen ciertamente consistentes, el propio proceso de auditoría y certificación de la norma en general, y en concreto, la insuficiente formación dada a los auditores de la normativa SA 8000 (LARIC, 1999). En este sentido, las empresas que evalúen la viabilidad de la implantación de esta normativa o de otras de características similares, deberían valorar la posible incidencia negativa indirecta debida a posibles denuncias de estas características relacionadas contra estos procesos de normalización y certificación de la RSC.

La norma AA 1000 publicada en noviembre de 1999 en Copenhague por el *Institute of Social and Ethical Accountability* (ISEA), organización compuesta por profesionales y por entidades comprometidas con la auditoría social y

medioambiental, tiene por compromiso tratar de reforzar la responsabilidad social y la ética de las organizaciones. Entre las organizaciones fundadoras de ISEA se encuentra *British Telecom* (BT), la multinacional de la cosmética *The Body Shop* y la compañía norteamericana productora de helados *Ben & Jerry's Homemade* (estas dos últimas constituyen dos de las organizaciones líderes en el campo de la aplicación de los procesos de contabilidad y auditoría social). En síntesis, se puede afirmar que se trata de una norma que tiene por objeto demostrar cómo una organización establece la relación con sus *stakeholders*. La norma ofrece un marco general de compromiso con los *stakeholders*, lo que en buena lógica, no se ha de interpretar como una condición suficiente para tener un comportamiento social adecuado.

Pero, sin lugar a dudas, el proyecto de estándar o norma del ámbito de la RSC que mayores expectativas ha creado ha sido el proyecto de norma ISO 26000 sobre este ámbito de trabajo promovido por ISO. Se trata de una norma en fase de elaboración y que, en principio, no se prevé que sea certificable por una tercera parte. Abarcará temas tan amplios como el respeto a los derechos humanos, respeto a la diversidad cultural, respeto al medio ambiente, condiciones socioeconómicas y calidad de vida según prioridad de trabajadores y comunidades locales, mecanismos de identificación de *stakeholders*, procedimientos de participación, comunicación e información con los distintos *stakeholders*, informes públicos transparentes y desempeño auditable, y la promoción de alianzas entre la empresa privada, la sociedad civil y el Estado.

En otro orden de cosas, se ha de consignar también el caso del estándar internacional *Investors in People*, que



COLABORACIONES

resulta paradigmático —junto con la norma SA 8000— de un estándar internacional promulgado por una organismo sin ánimo de lucro y sin experiencia previa en la creación de este tipo de estándares internacionales. *Investors in People* es un estándar internacional del ámbito de la dirección de recursos humanos. Con un claro enfoque destinado a la mejora de la problemática social y la mejora del clima laboral, esta norma hace referencia a aspectos tan diversos como el de la planificación estratégica, la comunicación, la identificación de las necesidades de formación y desarrollo y la gestión de puestos de trabajo. Esta norma fue creada en el Reino Unido en 1990 por el comité *National Training Task Force*, un comité formado por representantes de la patronal, de los trabajadores y de organizaciones profesionales y de empleados, tales como *Confederation of British Industry* (CBI), *Trade Union Congress* (TUC) e *Institute of Personnel and Development* (IPD), con un fuerte respaldo de la administración pública. Si bien en su creación fue administrada por el Departamento de Educación y empleo del gobierno, en la actualidad es la empresa pública *Investors in People UK* la encargada de administrarla y la que la está extendiendo a nivel internacional, mediante acuerdos de licencia con organismos de normalización y certificación. A día de hoy, un elevado número de organizaciones de todo el mundo se han certificado conforme a este estándar: más de 30.000 en el Reino Unido, donde continúa recibiendo el apoyo explícito de su administración pública (se calcula que cerca de un 40 por 100 de los trabajadores del Reino Unido trabajan en empresas que emplean este estándar). Tal y como sucedía para el caso de la ISO 9000 y

la ISO 14000, diversas investigaciones internacionales han analizado la influencia de la implantación de este estándar en los resultados de las organizaciones.

7. Conclusiones y reflexiones finales

De cara al futuro, el proceso de expansión internacional de los estándares de gestión que hemos tratado de analizar en este artículo cuenta, a nuestro entender, con diversas fortalezas y debilidades que a continuación trataremos de resumir.

Una de las principales fortalezas para la extensión de estos estándares vendría unida al *efecto experiencia*, entendido como el efecto que posibilita que las empresas implementen y certifiquen estos estándares con una facilidad creciente, dado que cada vez se encuentran más habituados a su utilización. En este sentido, se ha de señalar que tanto los análisis comparativos efectuados con datos agregados por países, como los realizados a nivel organizativo, subrayan la existencia de efectos de arrastre (*bandwagon effect*), e incluso de dependencia de la senda (*path dependency*) a la hora de implantar estos estándares internacionales. Por ejemplo, al analizarse cómo se difunden la norma ISO 9000 e ISO 14000 en los diferentes países industrializados, se observa que los países con una mayor propensión a la certificación ISO 9000 presentan también una mayor incidencia de la norma ISO 14000, aunque con un cierto grado de retardo (Corbett y Kirsch, 2001; Marimón, Casadesús y Heras, 2006). La afirmación anterior se consigna también en el plano organizativo, debido a que se constata que las empresas que implantan en sus organi-



COLABORACIONES

zaciones un estándar tienen que llevar a cabo un esfuerzo menor para implantar otro estándar relativo a otros ámbitos de la gestión empresarial. Se ha de señalar, con todo, que existe un grado de consenso muy elevado al referirse a la importancia de que los nuevos estándares pertenecientes a ámbitos diferentes de gestión se puedan integrar fácilmente en un único sistema integrado de gestión, ya que, de lo contrario, la implantación y certificación aislada de los diferentes sistemas de gestión redundaría de forma negativa en la capacidad competitiva de las empresas.

Por otro lado, el efecto mimético que se ha producido debido al éxito de las normas ISO 9000 e ISO 14000 y la consiguiente profusión de normas internacionales promulgadas por instituciones cuya legitimidad y experiencia no está contrastada, supone también un riesgo para el proceso de difusión de estándares internacionales que hemos tratado de describir en este artículo. En este sentido, coincidimos con quienes señalan que parece poco probable que normas como la SA 8000 acaben realmente por imponerse como normas de referencia a escala internacional y alcancen la misma importancia que tienen las normas ISO 9001 e ISO 14001, toda vez que la difusión universal de normas de referencia de este tipo requiere la intervención de un organismo internacional reconocido en el terreno de la normalización (Boiral, 2003).

De hecho, organismos de prestigio como la propia ISO han de realizar un importante esfuerzo de legitimación en un ámbito muy delicado de actuación. Por ejemplo, se ha subrayado por parte de algunos autores que la calidad de la participación de los países en desarrollo en las principales entidades de normalización internacionales como la ISO, debe

ser mejorada ya que estos países, por caso, representan más del 70 por 100 de los miembros dicho organismo pero su participación en los Comités Técnicos es insignificante, debido, principalmente, a la falta de recursos económicos y técnicos (Blanco y Bustos, 2004). Otras críticas, como las provenientes de determinadas ONGs de los ámbitos sociales y medioambientales, han señalado que algunos intereses, como los de los trabajadores y lo del medioambiente, no se encuentran bien representados en la ISO, por lo que dicho organismo no sería un actor adecuado para establecer estándares relacionados con los citados ámbitos (Dankers, 2003).

Además, a través de la difusión desmedida de los estándares existe en esta línea un claro riesgo de creación de confusión y de saturación en el mercado: recordemos, tal y como señalaba uno de los miembros de un panel de expertos que reflexionaba sobre el futuro de estos estándares, que la imagen *per se* que los certificados asociados a estos estándares transmiten no es estática (Heras, Arana y Casadesús, 2006). En este sentido, la analogía económico-financiera parece clara: el valor del certificado es inversamente proporcional al número de certificados o premios en circulación, y según se desprende de los modelos de previsión de la difusión de los principales estándares internacionales, podemos encontrarnos en la fase más intensa de crecimiento en la fase del ciclo de vida de los estándares, cerca de la saturación, y con una tendencia a la baja del valor añadido por los estándares debido a su intensa difusión (Marimón, Casadesús y Heras, 2006). De hecho, algunos autores han subrayado la influencia de que la excesiva *popularización* de una norma como la ISO 9000, que ha llegado a sectores de actividad a los que hace



COLABORACIONES

pocos años difícilmente se preveía que pudieran llegar, ha estado detrás de decisiones como la relativa a la promulgación en 2002 de la especificación técnica ISO TS16949, estándar del ámbito de la gestión de la calidad que trata de armonizar las normas de los principales fabricantes multinacionales del sector de la automoción.

En este orden de cosas, somos de la opinión que los organismos nacionales e internacionales promotores y prescriptores de estos estándares (fundaciones, asociaciones, organismos certificadores, consultorías, etcétera), e incluso las propias administraciones públicas —que, no lo olvidemos, en muchas ocasiones se erigen en los principales agentes prescriptores de estos estándares— deberían hacer un especial esfuerzo para tratar de evitar que se produzca una excesiva confusión y saturación en los mercados.

Así las cosas, parece que ISO, el principal organismo de estandarización mundial, es consciente de estas limitaciones, y está acometiendo un importante proceso de reflexión en torno a cuál puede ser el futuro de los estándares internacionales de gestión. Para ello, y de cara a futuro, en la actualidad se están desarrollando en el seno de ISO nuevos estándares internacionales de gestión. Entre ellos destacan los estándares de soporte a los distintos sistemas de gestión, como por ejemplo la norma ISO 10002 para la gestión de quejas y reclamaciones, o la especificación técnica ISO TS10020 para la evaluación de la satisfacción de los clientes. Dichos estándares internacionales, que podrán implementarse de forma independiente o integrada con los ya clásicos estándares ISO 9000 e ISO 14000, crearán un nuevo paradigma en la normalización de los procesos empresariales.

Bibliografía

1. BLANCO, H. y BUSTOS, B. (2004): *Normalización y Comercio Sustentable en Sudamérica*, RIDES, Santiago de Chile, Chile.
2. BOIRAL, O. (2003): «Certificar la buena conducta de las empresas. Retos, problemas y perspectivas», *Revista Internacional del Trabajo*, volumen 122, número 3.
3. CASADESÚS, M.; HERAS, I. y MERINO, J. (2005): *Calidad Práctica*, Prentice Hall - Financial Times, Pearson Educación S.A., Madrid.
4. CORBETT, C. J. y KIRSCH, D. A. (2001): «International diffusion of ISO 14000 certification», *Production & Operations Management*, volumen 10, número 3, páginas 327-342.
5. DANKERS, C. (2003): «Raw Materials, Tropical and Horticultural Products Service (ESCR), Commodity and Trade Division, FAO.
6. DICK, G. P. M.; HERAS, I. y CASADESÚS, M. (2006): «Exposing the influence of reverse causation in the attribution of better performance to ISO 9000 Quality Management Systems», *Working Paper* número 115, Kent Business School, University of Kent (UK).
7. ESCALERA, G. y PASCUAL, M. (2004): «La normalización y certificación como ventaja competitiva para la empresa española», *Boletín Económico de ICE*, número 2820, octubre 2004.
8. FERNÁNDEZ SCIMIERI, B. (2000): «Derechos sociales y globalización: soluciones multilaterales», *Boletín ICE*, número 785.
9. FORUM CALIDAD (2005): «Certificación en España según normas UNE-EN-ISO 9001 y 14001. Décimo informe Forum Calidad», número 160, páginas 22-30.
10. GULER, I.; GUILLÉN, M. y MACPHERSON, M. (2002): «Global Competition, Institutions, and Organizational Change: The International Diffusion of the ISO 9000 Quality Standards», *Administrative Science Quarterly* 47: 207-232.



COLABORACIONES

11. HERAS, I.; ARANA, G. y CASADESÚS, M. (2006): «The impact of quality management in European companies' performance: the case of the Spanish companies», *European Business Review*, volumen 18, número 2, páginas 114-131.
12. HERAS, I.; CASADESÚS, M. y MARIMON, F. (2004): «Incidencia de la certificación ISO 9000 en el rendimiento económico empresarial», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, volumen 18, páginas 173-190.
13. ISO (2005): The ISO survey of ISO 9000 and ISO 14000 certifications, ISO, Ginebra, Suiza.
14. KARAPETROVIC, S. (1999): «ISO 9000: the system emerging from the vicious circle of compliance», *The TQM Magazine*, volumen 11, páginas 111-120.
15. KING, A. A.; LENOX, M. J. y TERLAAK (2006): «The strategic use of decentralized institutions: Exploring certification with the ISO 14001 management standard, *Academy of Management Journal* (pendiente de publicación).
16. KRUGMAN, P. (2000): *El teórico accidental y otras noticias de la ciencia lúgubre*, Ed. Crítica, Barcelona.
17. MARIMON, F.; CASADESÚS, M. y HERAS, I. (2006): «ISO 9000 and ISO 14000 standards: an international diffusion model», *International Journal of Operations and Production Management*, volumen 26, número 2, páginas 141-165.
18. NEUMAYER, E. y PERKINS, R. (2005): «Uneven geographies of organizational practice: explaining the cross-national transfer and adoption of ISO 9000», *Economic Geography*, número 81(3), páginas 237-259.
19. OYARZUN, J. (1997): «El dumping social: estado de la cuestión», *Boletín ICE Económico*, número 2553.
20. TOFFEL, M. W. (2006): «Resolving information asymmetries in markets: The role of certified management programs», Job talk paper, Haas School of Business, University of California, Berkeley.
21. ZUCKERMAN, A. (1998): «58 multinationals question ISO 9000 registration», *Quality Progress*, volumen 31, número 8, páginas 16-21.



COLABORACIONES

AVISO PUBLICO

SUB. GRAL. COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

SOLICITUD DE DEVOLUCION DE FIANZAS

PLAZOS PARA PRESENTACION DE PRUEBAS

Aplicación a los Certificados concedidos desde el día 1 de octubre de 2000,
salvo que exista reglamento específico que lo modifique

Plátanos	TREINTA DÍAS siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 566/2006
Productos Agrícolas Transformados (PAT)	NUEVE MESES siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 1520/00
Productos agrícolas: Materias grasas, plantas vivas, productos floricultura, leche y productos lácteos, carne vacuno, semillas, frutas y hortalizas, carne porcino, huevos, carne de ave, arroz, azúcar, sector vitivinícola, cereales, etc.	DOS MESES siguientes a la expiración del período de validez del Certificado.	Rgto. CE n.º 1291/00

— En todos los productos el *PLAZO MAXIMO* para solicitar la resolución de los expedientes es de *VEINTICUATRO MESES* desde el día siguiente a la expiración del Certificado. Transcurrido este plazo no se efectuará la devolución del importe de la Fianza, aun en el caso de que se presente la correspondiente prueba de realización de las operaciones.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

Secretaría General de Comercio Exterior

SUB. GRAL. COMEX. PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS. SERVICIO DE FIANZAS

Solicitudes de devolución de fianzas constituidas (Importación y Exportación)

La Orden de 26 de febrero de 1986 («BOE, 7 de marzo»), modificada por la Orden de 27 de julio de 1995, establece que la devolución de las fianzas se realizará por la Secretaría General de Comercio Exterior a solicitud del interesado.

Las solicitudes de devolución de las fianzas constituidas ante los Servicios Centrales, deberán dirigirse a la Secretaría General de Comercio Exterior (Servicio de Fianzas, Paseo de la Castellana, 162, planta cuarta, 28071 Madrid).

Las solicitudes de devolución de las fianzas, constituidas ante las Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio y Servicios de Inspección SOIVRE, deberán presentarse en la misma Dirección o en los Servicios de Inspección SOIVRE que concedió los correspondientes certificados.

El no solicitar, los interesados, la resolución de los expedientes de devolución de las fianzas con la aportación de las pruebas, en los plazos establecidos en la legislación nacional y comunitaria en vigor, para los diversos productos agrícolas, dará lugar al oportuno Acuerdo Declarativo de Incumplimiento.

Con el fin de agilizar la resolución de los expedientes de devolución de las fianzas constituidas a disposición de la Secretaría General de Comercio Exterior, es recomendable se adjunte a las solicitudes la fotocopia del correspondiente «Resguardo de depósito o Garantía en Efectivo», o «Resguardo de Garantía Otorgada mediante Aval o Seguro de Caucción».

SERVICIO DE FIANZAS

Acuerdo declarativo de incumplimiento (Fianza constituida en las operaciones de Importación y Exportación)

Ingreso de las liquidaciones

Las cantidades a ingresar en el Tesoro Público-Recursos Eventuales, como consecuencia de los expedientes de Acuerdo Declarativo de Incumplimiento de *Resguardos de Garantías Otorgadas por Terceros*, pueden hacerse efectivas por la EMPRESA TITULAR DE LOS CERTIFICADOS.

— En MADRID:

MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA
DIREC. GRAL. DEL TESORO Y POLITICA FINANCIERA
Paseo del Prado, 4
28071 MADRID

— En PROVINCIAS:

INTERVENCION DE HACIENDA de la localidad en que resida la Entidad Delegada que constituyó la *Garantía Otorgada por Terceros (Aval o Certificado de Seguro de Caucción)*.

Realizado el ingreso y expedida la CARTA DE PAGO, esta CARTA DE PAGO *original* deberá remitirse a:
MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO
SERVICIO DE FIANZAS
P.º Castellana, 162, Pl. 4.ª
28071 MADRID

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

Secretaría General de Comercio Exterior

SUB. GRAL. COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS SERVICIO DE FIANZAS

Paseo de la Castellana, 162, cuarta planta, 28071 Madrid

Teléfonos: (91) 349 38 67 y 349 39 13