

CARLOS AGULLÓ

CAMBIOS SIGNIFICATIVOS EN EL MUNDO EMPRESARIAL

El mundo empresarial ha experimentado y experimenta cambios de tal magnitud que muchas de las prácticas, teorías, ideas y estrategias han quedado invalidadas o incompletas. Con el fin de facilitar la exposición, se han clasificado las causas de los cambios en la gestión de las empresas en tres grandes grupos: Evolución de las teorías sobre gestión empresarial por maduración de los conocimientos; orientación de la empresa al mercado y a la satisfacción del cliente; y variación del entorno empresarial.

Palabras clave: Gestión empresarial, satisfacción del cliente, innovación tecnológica.

This article's purpose is to analyse and study the consequences for strategic management and other aspects of the organisation and administration of companies, derived from the changes in technology, environment, as well as in the evolution of the knowledge on management. This analysis is essential to make decisions and to develop core competencies that improve the company's position to successfully compete in the future.

Key words: Companies' management, customers' satisfaction, technological innovation.

JUAN RAMÓN FIGUERA

LA INTRODUCCIÓN DE INNOVACIONES EN LA ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS

En el proceso de introducción en España de innovaciones en la organización de las empresas se distinguen tres etapas: «preliminar» (1950-1955), de dictadura, subdesarrollo económico y medio siglo de retraso en cuanto a organización; «crecimiento económico» (1955-1975), durante la cual prácticamente se supera el subdesarrollo económico, se reduce el retraso en cuanto a organización y se crean medios para facilitar la innovación organizativa, y la «transición política» (1975-1990), durante la cual se instaura la democracia, se soporta y supera la crisis mundial, aunque el paro sigue siendo muy alto, España ingresa en la UE, y una proporción creciente pero aún insuficiente de empresas supera totalmente el retraso en materia de organización, que se reduce para el conjunto del país.

Palabras clave: Organización de la empresa, cambio organizativo, innovación tecnológica, España.

In the process of introducing innovations in the organisation of firms in Spain three stages are distinguished: «preliminary» (1950-1955), of dictatorship, economic underdevelopment and half a century retard in business organisation; «economic growth» (1955-1975), during which economic underdevelopment is practically overcome, retard in organisation is reduced and means are created to facilitate organizational innovation, and «political transition» (1975-1990), where democracy is established, the world crisis is undergone and overcome, although unemployment remains very high, Spain enters the EU, and a growing but still insufficient proportion of firms overcomes entirely the retard in terms of organisation, which diminishes for the country as a whole.

Key words: Business organisation, organizational change, technological innovation, Spain.

M^a CELIA FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ

ALIANZAS ESTRATÉGICAS DE CARÁCTER TECNOLÓGICO

Los grandes y rápidos cambios que sufre el entorno empresarial por la creciente globalización del conocimiento implican una profunda mutación en las estructuras organizativas formales que, debido a sus rigideces, suponen un freno a la incorporación de nuevas tecnologías y al desarrollo de procesos de innovación. En este sentido, una de las alternativas a adoptar por las empresas es establecer alianzas estratégicas, es decir, acuerdos a través de los que aprender o generar nuevas tecnologías y capacidades y reducir las posibilidades de fracaso, al compartir los costes y los riesgos.

Palabras clave: Cooperación interempresarial, clasificación, alianzas estratégicas, riesgo.

The increasing knowledge globalisation induces great and fast changes in the environment, that generate a deep mutation in the formal organisational structures which, due to their rigid frames, mean a difficulty to the incorporation of new technologies and the development of innovation processes. In this sense, companies have the alternative to constitute strategic alliances, that is to say, collaborations to learn and generate new technologies and competencies and to decrease failure possibilities, by sharing costs and risks.

Key words: Intermanagement cooperation, classification, strategic alliances, risk.

ANTONIO HIDALGO NUCHERA

LA GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA COMO FACTOR ESTRATÉGICO DE LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL

La tecnología desempeña actualmente un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. Su característica de ser acumulativa y de encontrarse en todas las actividades que generan valor en la empresa, así como la caracterización del nuevo escenario global que se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, ponen de manifiesto la importancia estratégica de realizar una eficaz gestión de la tecnología en la empresa.

Palabras clave: Gestión de la tecnología, estrategia tecnológica, desarrollo de productos, cultura empresarial.

Technology is a key element for the company's competitiveness and constitutes one of the most difficult intangible factors to manage. It is accumulative and it is incorporated in all activities that generates value. The characterisation of a new global scene which is identified with the acceleration of technological change and a shorter of products life's cycle, shows the strategical importance for carrying out an efficient management of technology in the company.

Key words: Management of technology, technological strategy, development of products, management culture.

JOSÉ SALÍS LÓPEZ**EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD: DE LA CONFORMIDAD CON LAS CERTIFICACIONES A LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

El concepto de calidad como conformidad con especificaciones ha sido sustituido por el de calidad como satisfacción de las expectativas de los clientes, que es actualmente un factor fundamental de supervivencia y debe ser buscado, desde las primeras fases de concepción, por los equipos de ingeniería simultánea encargados del desarrollo de productos. La calidad media no basta para satisfacer las exigencias de los clientes individualizados, debiendo lograrse el aseguramiento de la calidad de todas y cada una de las unidades fabricadas, para lo cual todos los participantes han de poner en juego plenamente sus destrezas y experiencia para producir bien a la primera.

Palabras clave: Calidad de los productos, satisfacción del cliente, gestión de calidad, logística, capital humano.

Quality considered as conformity to specifications has been replaced by quality as satisfaction of customers' expectations, which is now a major survival factor and must be sought for, since the first stages of conception, by the simultaneous engineering teams in charge of product development. Average quality being not enough to satisfy individual customers' requirements, the quality of every product unit must be guaranteed by assurance systems based on every participant making full use of all his skills and expertise to produce right the first time.

Key words: Quality products, customers' satisfaction, quality management, logistic, human capital.

JOAQUÍN MUÑOZ CALERO**SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, UN INTANGIBLE CLAVE EN LA GLOBALIZACIÓN**

Con este artículo se pretende poner de manifiesto, no sólo la utilidad que para las empresas tiene la inclusión de los activos intangibles que componen el llamado capital intelectual de las compañías en sus informes sobre resultados, sino también la dificultad que representa la construcción de modelos de validez universal a partir de indicadores que hagan posible la observación cuantificada de su gestión. De entre los intangibles que generan valor añadido, el artículo se detiene especialmente en el conocimiento, como elemento clave para alcanzar posiciones competitivas en el actual entorno globalizado de los mercados.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, programas de formación, capital humano.

This paper shows the firms how useful it is to include those intangible assets that compose the intellectual capital in their reports, and also shows how difficult it is to develop models and indicators to provide a satisfactory managing measurement. Of all the intangible assets which add value to firms, it is knowledge what represents the key factor to compete successfully in the global market.

Key words: Knowledge's management, training's programs, human capital.

JOSÉ MIGUEL TORRECILLA**LAS ESTRATEGIAS OPERATIVAS DE LA EMPRESA. EL TIEMPO COMO FACTOR COMPETITIVO**

La evolución de las estrategias operativas de la empresa a lo largo de la segunda mitad del siglo 20 está caracterizada por una tendencia constante a la generación de valor. Este proceso ha ido ajustándose y evolucionando en paralelo al progreso socio-económico, al mismo tiempo que gradualmente ha ido haciéndose más complejo e intenso en tecnología y conocimiento. En este artículo se señala cuáles son las capacidades que la organización empresarial debe poner en juego para competir con éxito en los mercados actuales y acceder desde posiciones sólidas a la economía digital.

4 *Palabras clave:* Estrategia de gestión, ventaja competitiva, gestión de la producción.

During the second half of the past Century, the operating strategies of many organisations have evolved looking for processes that can generate more added value and business opportunities. These evolution's processes have been developed in parallel with the social and economics progress of the world and, at the same time, have increased its complexity and its need of more knowledge and technology. This analysis will illustrate about the capabilities and resources that companies should play in order to gain competitive advantage and to obtain solid positions for the digital economy.

Key words: Management strategy, competitive advantage, production management.

J. R. ZARATIEGUI**LA GESTIÓN POR PROCESOS: SU PAPEL E IMPORTANCIA EN LA EMPRESA**

Los procesos son el elemento más apreciado, y utilizado de forma más general, en los modelos de gestión de organizaciones, sobre todo en las empresas que toman la calidad total como base de su estrategia. Este interés por los procesos ha originado gran cantidad de herramientas y técnicas relacionadas tanto con la gestión de los propios procesos como con la gestión basada en los mismos. La gestión de procesos se basa en las herramientas de mejora, popularizadas por los resultados obtenidos por empresas japonesas, generalmente integradas en el "método sistemático" o científico de mejora de procesos. Entre los modelos de gestión de empresa basados en los procesos se explican, por su aceptación tan amplia, el Mapa de procesos y el Cuadro de Mando Integral.

Palabras clave: Métodos de gestión, gestión de procesos, calidad total, método sistemático de mejora.

Processes are at present the most valued and widely used element in models for managing organisations, specially for those employing Total Quality as the basis for their strategies. This interest in processes has produced a variety of tools and techniques related to the management of the processes themselves, as well as to the management of enterprises built on those processes. Process management

employs the well known improvement tools — widely popular after their use by Japanese companies — normally integrated in the "Systematic or Scientific Method" for the improvement of processes. Among the models for organisational management the Process Map and the Balanced Scoreboard are chosen due to their general acceptance and use.

Key words: Models for managing, processes managing, total quality, systematic method for the improvement.

MERCEDES DE OBESO Y JESÚS SAIZ SAIZ

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES DE LAS PYMES INDUSTRIALES ESPAÑOLAS

Después de una breve descripción de la estructura empresarial de las PYME en España, de unos comentarios sobre el marco administrativo y de las ayudas desde el punto de vista organizativo y fiscal que pueden recibir, este artículo analiza la situación actual de dichas empresas por medio de la herramienta PEVA (Posición Estratégica y Evaluación de la Actuación). También se incide en las oportunidades que las PYME tienen en estos momentos de desarrollar su negocio mediante la internacionalización y las nuevas tecnologías, que les va a permitir pasar de unas estrategias defensivas, como estaban abocadas, a una proactiva y más agresiva de cara a mercados que hasta ahora estaban vedados para ellas.

Palabras clave: PYMEs, análisis estratégico, ventaja competitiva, estrategia empresarial, España.

After a brief description of the enterprise structure of the SMEs in Spain and some commentaries about the administrative frame and the aids they can receive from an organisational and fiscal point of view, an strategic analysis is made of the present situation of these companies by means of the PEVA tool. And eventually, the article deal with the opportunities that the SMEs can face to develop their business through the internationalisation and the new technologies, which will allow them to happen from defensive strategies to a more proactive and aggressive ones, entering markets that were forbidden for them until now.

Key words: SMEs, strategic analysis, competitive advantage, management strategy, Spain.

JOSÉ MIGUEL TORRECILLA

IDENTIFICAR LA NECESIDAD DEL CLIENTE. SU SATISFACCIÓN COMO CENTRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La actual organización empresarial actúa en mercados globales de enorme dureza competitiva, cuya pelea para conseguir al cliente y por conservarlo y fidelizarlo es una de las prioridades de la empresa. En este trabajo se analizan los diversos procedimientos en los que la empresa encuentra apoyo a la hora de identificar y conocer la necesidad del cliente.

Palabras clave: Satisfacción del cliente, desarrollo de productos, compra, comportamiento del consumidor.

Nowadays companies around the world are competing in a global market, facing increasing difficulties in the battle to obtain new and faithful customers. In this article we will analyse the processes that companies should develop in order to identify and understand what the customer needs.

Key words: Customer satisfaction, products development, buying, consumer behavior.

LUIS CREMADES

DESCUBRIR EL BOSQUE: DIRECCIÓN Y PARTICIPACIÓN EN EQUIPOS DE TRABAJO

A través de este artículo se plantean las ideas clave para el futuro de los equipos de trabajo. Al margen de aspectos internos de estructura (redes de relaciones) y de la selección de sus miembros, será la capacidad para acceder a fenómenos que se definen como «alineamiento» (Senge) o la participación en un «estado de flujo» (Jaworski) los aspectos clave en excelencia de los equipos de trabajo. Sería el equivalente al nivel de «autorrealización» que plantea Abraham Maslow en su conocida jerarquía de necesidades, pero con una dimensión colectiva; que en el caso de los equipos de trabajo será de carácter netamente microsocioal. Se han propuesto así mismo las claves y conceptos básicos para desarrollar pragmáticamente esta visión.

Palabras clave: Organizaciones, equipos de trabajo, teoría de sistemas, liderazgo.

Stated in this article are the key ideas for the future of work teams. Apart from internal aspects regarding the structure (relation networks) and member selection, the capacity to accede to the phenomenon defined as «alinement» (Senge) or the participation in a «state of flow» (Jaworski) will be the key aspects of the work teams. It would be the equivalent of the level of «self-fulfillment» stated by Abraham Maslow in his known hierarchy of necessities but with a global dimension. In the case of work teams it will be microsocioal characteristic. There have been proposed, at the same time, basic clues and concepts to develop this vision pragmatically.

Key words: Organisations, work teams, theory systems, leadership.

JOAQUIM VERGÉS

BALANCE DE LAS POLÍTICAS DE PRIVATIZACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS EN ESPAÑA (1985-1999)

Previo un resumen sobre las diferentes fases del proceso privatizador y su alcance (hasta junio de 1999), se pasa a analizar el tipo de empresas privatizadas, la forma en que lo han sido, los resultados financieros que venían presentando en los años inmediatos a su privatización, los ingresos obtenidos por los entes públicos privatizadores y el destino dado a estos fondos. Y se trata de evaluar en qué medida las políticas de privatización que se han seguido, según se deduce de lo anterior, se corresponden con las hipótesis explicativas usuales relativas a: disminución de cargas sobre el presupuesto del Estado, mejoras de eficiencia y eliminación de monopolios.

Palabras clave: empresas públicas, privatizaciones, España.

A summary of the phases and the reaching of the privatisation process (up to June 99) is first exposed, and then an analysis is carried out looking at the kind of firms that has been privatised, the way they have been privatised, the financial performance of these firms during the years previous to their privatisation, the incomes the privatiser public holdings have obtained, and the use these have given to those proceeds. Attention is paid to verify to which extent the observed privatisation policies, as deduced from former analysis, fit with the usual explaining hypothesis referring to: reduction of financial burdens on State Budget, improvement of firms' efficiency, and demonopolisation.

Key words: Public enterprises, privatisation, Spain.

MÓNICA MELLE HERNÁNDEZ

ALGUNOS RESULTADOS EFECTIVOS DE LAS PRIVATIZACIONES EN ESPAÑA: UNA PRIMERA APROXIMACIÓN

Este trabajo recoge las principales aportaciones de la literatura al análisis de las privatizaciones y proporciona alguna evidencia empírica sobre los efectos reales de tales en el caso español. Realiza un análisis comparativo de sendos agregados de empresas públicas y privadas sobre la información que proporciona la CBBE, y detecta un comportamiento más ineficiente en las empresas públicas que en las privadas durante el período 1989-1998. Adicionalmente, el estudio de las empresas antes y después de la privatización en diez casos seleccionados no aporta resultados concluyentes sobre la mejora de la eficiencia que haya podido inducir en ellas el cambio de titularidad durante el período 1990-1999. De los contrastes realizados se desprende que la privatización incrementa la "ratio" Ventas / Total empleo, pero disminuye el gasto de inversión en capital.

Palabras clave: Privatizaciones, eficiencia, resultados, España, análisis de regresión con datos de panel.

This work analyses the main literature about privatisations and provides some empirical evidence on the real effects of such privatisations in the Spanish case. It carries out a comparative analysis of state and private firms, on the base of information that provides the CBBE, and it detects a more inefficient behavior in state firms than in private ones during the period 1989-1998. In addition to this, the study of ten firms before and after its privatization does not throw conclusive results on the improvement of efficiency induced by the change of property during the period 1990-1999. The contrasts evidence an increase of Sales / Total employment "ratio", but a decrease of investment in capital with the privatization.

Key words: Privatisations, efficiency, profits, Spain, Regression Analysis with Data Panel.

Los índices y abstracts de *Economía Industrial* se incluyen en las bases de datos e índices «on line» de la **American Economic Association** y en su publicación especializada **ECONLIT**, editada por el **Journal of Economic Literature**. A la consulta de sus 200.000 registros, entre los que se encuentran 300 revistas —100 de fuera de Estados Unidos—, recurren estudiantes, investigadores y profesores de todo el mundo económico.

Los índices y abstracts de *ECONOMÍA INDUSTRIAL* están disponibles en la red Internet, en la dirección
<http://www.min.es/coyuntura/revista.htm>