

RESUMEN/ABSTRACT

Inés Granda Gayo, Antonio Hidalgo Nuchera
y Diódoro Guerra Rodríguez

INTEGRACIÓN DE CONOCIMIENTO Y CREACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA

Este trabajo quiere contribuir al estudio de la importancia que la capacidad de absorción del conocimiento tiene sobre los resultados innovadores de las empresas y, por ende, sobre la creación de valor. A partir de una revisión de la literatura académica sobre este constructo se sintetizan los principales trabajos empíricos que en los últimos años se han enfocado a medir la capacidad de absorción y su impacto en la innovación y la creación de valor en la empresa industrial. Los resultados ponen de relieve que, a pesar de los esfuerzos realizados hasta el momento, aún queda mucho por avanzar en este campo para que las empresas sean capaces de identificar las rutinas y procesos que les permitan hacer de esta capacidad dinámica un elemento clave para su competitividad.

Palabras clave: Empresas industriales, capacidad de absorción, innovación tecnológica, creación de valor, revisiones bibliográficas.

This work aims to contribute to the study of the importance of the absorptive capacity of knowledge on innovative performance of firms and thus on value creation. After a review of the academic literature on this construct, we summarise the major empirical studies that in recent years have attempted to measure absorptive capacity and its impact on innovation and value creation. It is noted that, despite these efforts, there is still much progress to be done in this field so that companies could identify the routines and processes to be done that allow them to make from this dynamic capacity a key for competitiveness.

Key words: Industrial companies, absorptive capacity, technologic innovation, value creation, literature review.

Pilar Quevedo Cano y Tomás Arrieta Carrillo

GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA ORIENTADA A LA CREACIÓN DE VALOR

Próximamente, las empresas tendrán que enfrentar los retos y oportunidades que generan una demanda y un mercado laboral crecientemente envejecidos. En este entorno, las empresas abordarán un doble reto demográfico: la salida del mercado laboral de los miembros de la generación del *baby-boom* y, por otra parte, la presencia de un número creciente de empleados mayores en las empresas. Ambos problemas requieren de soluciones creativas. En esta línea, el artículo presenta algunos resultados del estudio AGE Energy en el que se exploran cuáles pueden ser las políticas de

recursos humanos más propicias para fomentar la permanencia en el empleo de los trabajadores mayores después de la edad legal de jubilación. Con esto se intenta solventar el primero de los problemas planteados (la escasez de capacidades), pero también se facilita la integración y la satisfacción de estos trabajadores en el empleo.

Palabras Clave: Trabajadores de edad madura, capital humano, política de empresa, beneficios.

In the next decades firms will have to deal with the threats and opportunities that an ageing demand and workforce involves. However, the existing empirical evidence on this topic seems to indicate that, despite most firms are concerned with this phenomenon, only few of them have included it in their agendas. We claim that a new model to manage older workers should be developed if firms want to attract and retain the most experienced workers and turn them into a strategic asset. This new age management should go beyond the implementation of some individual HR strategies, and adopt a holistic, long-term and flexible approach.

Key words: Older workers, human capital, business strategy, benefits.

José Albers-Garrigos y José Carlos Ramos Carrasco

LA INTELIGENCIA ACCIONAL: UN NUEVO PARADIGMA PARA ENTENDER UNA GESTIÓN DINÁMICA Y ENFOCADA DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

En este artículo se introduce la Inteligencia Accional como un nuevo constructo para la comprensión de la aplicación y accionamiento del conocimiento. Se pretende cubrir un hueco que la mayoría de los enfoques de gestión del conocimiento y los estudios no tienen en cuenta. El concepto de Inteligencia Accional se define como la capacidad de una organización para identificar el conocimiento útil y su desarrollo para aprender y aplicarlo para realizar una determinada actividad de un modo óptimo. El artículo presenta y desarrolla un modelo que vincula el proceso de conocimiento accionable con el desempeño de la innovación en la empresa. Esta investigación se basa en un análisis de múltiples casos en los que se han analizado diecisiete empresas, de sus procesos de gestión del conocimiento y sus resultados en innovación. Los resultados muestran una relación clara y directa entre ambos.

Palabras Clave: Inteligencia accional, gestión del conocimiento, aprendizaje organizativo, innovación tecnológica, estudios de casos.

This article introduces a new construct, Actional Intelligence, which is very useful for understanding knowledge application and actioning. It fills a research

gap in the knowledge management field. The concept of Actional Intelligence introduced here is defined as the ability of an organization to identify and develop useful knowledge for learning and for its application to a specific activity in an optimal mode. The paper presents and develops a model linking actionable knowledge management with innovation performance in the firm. This research is based on a multiple case study analysis of seventeen firms, where their knowledge management processes and innovation performance were reviewed. The results show a clear and direct relationship between actional intelligence and innovation performance.

Key words: Actional intelligence, knowledge management, organizative learning, technological innovation, study case.

José Guadix, Jesús Carrillo y Luis Onieva

CREACIÓN DE VALOR A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR INDUSTRIAL

La innovación es una de las principales vías de mejora de la productividad en el sector industrial. Según los datos de la encuesta PITEC de innovación en empresas españolas, se ha producido una disminución del porcentaje de empresas industriales que realizan innovación en el período 2006 a 2011. Por otra parte, el análisis realizado muestra la importancia que en el sector industrial español tiene la innovación en procesos, frente a la innovación en productos, para la mejora de la productividad.

Palabras clave: Industria manufacturera, innovación tecnológica, emprendedores, productividad industrial.

Innovation is one of the main ways of improving productivity in the manufacturing sector. According to the PITEC survey on innovation in the Spanish enterprises, there is a reduction in the proportion of manufacturing enterprises that innovate from 2006 to 2011. At the same time, the analysis shows the importance of process innovation in the manufacturing sector, in comparison with product innovation, for the productivity improvement.

Key words: Manufacturing industry, technologic innovation, entrepreneurs, productivity.

Antonio Moreno-Torres Gálvez

RIESGOS ENERGÉTICOS Y CREACIÓN DE VALOR

La liberalización de los mercados energéticos lleva aparejada una volatilidad de precios que puede resultar indeseable para los agentes que en ellos operan. La gestión de dicho riesgo supone una oportunidad irrenunciable de creación de valor a la que viene dando respuesta una ola innovadora en forma de nuevos instrumentos y técnicas que, si bien ya se vienen utilizando desde hace tiempo en los mercados financieros, para el caso de los energéticos presentan marcadas peculiaridades. En el artículo se describe de forma intuitiva, aunque sin pérdida de rigor formal, las particularidades de los mercados energéticos desde el punto de vista de gestión de riesgos, los diferentes instrumentos disponibles, los modelos para su valoración individual y las técnicas para su gestión estratégica

como parte de una cartera más general de activos corporativos. Se discuten también algunas aplicaciones en política energética.

Palabras clave: Energía, empresas energéticas, mercado de derivados, gestión del riesgo, creación de valor.

Volatility in liberalized energy markets, while in general being an undesirable factor for producing, transforming, trading and consuming firms, can at the same time be an opportunity for value creation, as the continuous innovative wave of instruments and risk management techniques evidences. This paper offers an intuitive description «from soup to nuts» of the energy market risks management issue, starting with the operative dimension dealing with modeling, valuation and hedging –based on the same tools and concepts used by the financial industry once tailored to energy specificities- and finishing with the strategic analysis of decisions affecting the general portfolio of corporate assets. Some public policy applications are also discussed.

Key words: Energy, energy companies, derivatives markets, risk management, value creation.

Ruth Carrasco-Gallego, Eva Ponce-Cueto y Ana Moreno-Romero

LA CONTRIBUCIÓN DE LA LOGÍSTICA EN LA CREACIÓN DE VALOR DE LAS EMPRESAS

En este artículo se presentan diversas formas en las que la logística, apoyándose en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), puede contribuir a la obtención de organizaciones más eficientes y competitivas. La logística permite reducir costes a través de un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Asimismo, con una gestión más eficiente de la logística, se impacta de forma positiva en la sostenibilidad económica y ambiental de las organizaciones y en su creación de valor.

Palabras clave: Logística, cadena de suministros, tecnologías de la información, servicio de telecomunicaciones, creación de valor.

This paper presents different ways of how logistics, based on Information and Communication Technologies (ICT), can contribute to create value and get more efficient organisations. Logistics enables cost reductions and improved financial performance through a better use of available resources. Furthermore, efficient logistics systems drive positive impacts not only on the economic, but also on the environmental dimension of sustainability, contributing to value creation within organisations.

Key Words: Logistics, supply chain, information technology, telecommunication service, value creation.

Luigi D'Alvano y Antonio Hidalgo

INNOVACIÓN EN LA RED DE VALOR CENTRADA EN EL SERVICIO: PREMISAS Y RELACIÓN ENTRE ACTORES

En la medida que los clientes descubren nuevas y diferenciadas propuestas de valor, y la tecnología de información y comunicación facilita la cooperación entre

las organizaciones, el proceso de innovación se expande a través de la red de valor centrada en el servicio. Este artículo presenta las premisas básicas de la innovación de servicio, los modelos de análisis de la innovación de quinta generación y la relación entre las actividades de vigilancia y generación de ideas y el grado de participación de clientes y proveedores, en el desarrollo en los proyectos de innovación de servicio, así como sus implicaciones gerenciales.

Palabras clave: Servicio al cliente, proveedores, innovación abierta, teoría de recursos y capacidades, modelos.

As customers discover new and differentiated value proposals, and information and communication technologies facilitate cooperation between organizations, the innovation process is expanded through the value network service. This paper presents the basic premises of service innovation, the fifth generation of innovation models and the relationship between scan and focus activities and the degree of involvement of customers and suppliers, in the development of service innovation projects and its managerial implications.

Key words: Client service, suppliers, open innovation, resources and capacities theory, models.

Carlos Rodríguez Monroy y Ángel Huerga

LOS INSTRUMENTOS CONVERTIBLES EN ACCIONES PARA LA FINANCIACIÓN EMPRESARIAL EN UN ENTORNO ECONÓMICO DE RESTRICCIÓN DEL CRÉDITO BANCARIO

Los bonos convertibles en acciones son instrumentos de financiación corporativa que en general comparten varias de las características de las emisiones de deuda senior corporativa, como el pago regular y fijado de cupones, vencimiento definido, momento en el que se repaga la totalidad del principal, y prelación en caso de default con respecto a otras obligaciones crediticias. En cambio, el repago del principal se ofrecerá bajo determinadas circunstancias en acciones de la compañía emisora en una proporción acordada previamente. Pero los instrumentos convertibles son instrumentos heterogéneos que suelen incorporar otras características particulares a cada caso, como son repagos anticipados bajo determinadas condiciones, reducción del ratio de conversión a determinados precios de la acción, pagos compensatorios o "make-whole" y otros. Los instrumentos convertibles son ejemplos de activos híbridos que comparten características de deuda y de capital y por tanto tienen impacto específico en la contabilidad de las empresas y en la posible dilución de sus accionistas. En España y otros países de la periferia de Europa, la emisión de bonos convertibles ha aumentado considerablemente desde el inicio de la crisis financiera, fundamentalmente debido a la restricción de otras formas de crédito empresarial, principalmente los créditos bancarios.

En el presente artículo se explican algunas de las características comunes a los bonos convertibles emitidos recientemente por empresas españolas, se analizan las ventajas, y las razones para la emisión de estos activos, y se indican sus implicaciones contables. Los instrumentos convertibles pueden ser una alternativa estable a la deuda bancaria y a la renta fija tradicional en los mercados de capitales para la financiación de las compañías medianas, que tienen menos acceso a fuentes de financiación en situaciones de aversión riesgo por parte de los inversores y entidades financieras.

Palabras clave: Financiación de la empresa, obligaciones convertibles en acciones, valoración de activos, análisis contable, España.

Convertible bonds share several characteristics with secure corporate debt, such as the regular coupon payments, fixed maturity and similar seniority in case of default. Nevertheless the investor of the convertible bond has the option of receiving the principal amount repayment at maturity in cash or receiving a previously agreed number of shares. But convertible securities can be complex financial instruments that possess exotic or specific features, such as soft calls, put options, cash options, cash top up features, or make whole amounts. Convertible securities are hybrid instruments that share characteristics of both debt and equity, and therefore suffer an specific accounting treatment under International Financial Reporting Standards, where the issuing company must separately identify the debt and equity components in its financial statements. In peripheral European countries and in Spain in particular, convertible issuance has significantly increased since the start of the Global Financial Crisis, an increase mainly driven by the restriction of other forms of credit, namely banking loans. This article summarizes some of the common characteristics of convertible securities, analyzes its advantages for both issuers and investors, and introduces the accounting of convertible bonds. Convertible Bonds can become a viable and stable alternative to bank loans and to high yield or investment grade bonds for the funding of mid-sized corporates which normally have a more difficult access to credit in regional banking crisis or credit restrictive environments.

Key words: Financing, convertible, asset valuation, accounting analysis, Spain.

Julián Chaparro y Antonio Pereira

LA CREACIÓN DE VALOR MEDIADA POR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN INTERORGANIZACIONAL

El sector de la edificación ha experimentado un significativo descenso resultado de la crisis económica iniciada en 2007, incentivando la innovación en las pymes que sobreviven. La creación de valor se produce cuando los resultados de la innovación se convierten en ventajas competitivas. El sistema de información interorganizacional (SIIO) soporta la innovación en servicios para obtener y desarrollar ventajas competitivas, posibilitando la creación de valor tanto para la propia empresa como para la relación interorganizacional. Esta investigación analiza cómo las características del SIIO contribuyen al proceso de creación de valor en las pymes del sector de la edificación.

Palabras clave: Creación de valor, empresas constructoras, Pymes, cooperación interempresarial, sistemas de información.

The building sector has experienced a significant decline as a result of the financial crisis that began in 2007. This drop encourages innovation in SMEs in order to survive. Value creation occurs when the results of the innovation become competitive advantages. Inter-organizational information system (IOIS) supports innovation in services to obtain and develop competitive advantages, enabling

the creation of value for both the company and for the inter-organizational relationship. This research analyzes how IOIS characteristics contribute to the value creation process in SMEs in the building sector.

Key words: Value creation, building sector, SMEs, inter-organizational cooperation, information systems.

Joaquín Ordieres-Meré

BIGDATA E IoT: CLAVES DEL MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL DEL SIGLO XXI

En este trabajo se discute cómo los datos sobre los productos producidos en la empresa industrial van a contribuir a transformar el modelo de negocio de ésta mucho más allá del sistema productivo en sí mismo. Para poder adaptarse a esos cambios de paradigma y aumentar la cantidad de valor aportado al consumidor de sus productos será menester que estas compañías den decididos pasos en el ámbito de la Inteligencia de Negocio, lo que significará tener que lidiar con nuevos conceptos provenientes del ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones, como *BIGDATA* e *IoT* (Internet de las cosas).

Palabras clave: Empresas industriales, modelos de negocio, creación de valor, desarrollo de productos, *Big data*.

*The goal of this paper is to discuss to what end data coming from produced items at the industrial companies will help to transform their business model. This transformation will affect the company as a whole, further away from the shop-floor itself. In order to cope with the coming challenges, and to make possible the increase in customer added value, these companies must progress heavily on the Business Intelligence arena, which means paying attention to new concepts coming from the ICT sector like *BIGDATA* and *IoT* (Internet of things).*

Key words: Industrial companies, business models, value creation, product development, *Big data*.

Isabel Ortiz Marcos y Manuel García Domínguez

CREACIÓN DE CONOCIMIENTO EN LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS: UNA OPORTUNIDAD PARA EL APRENDIZAJE CONTINUO. CASO DE ESTUDIO EN EL SECTOR DE LAS TELECOMUNICACIONES.

Este artículo plantea la importancia de utilizar herramientas que permitan conservar el conocimiento en Dirección de Proyectos incorporando las mejores prácticas y lecciones aprendidas en la organización al final de alguna de las fases del proyecto (no necesariamente a la finalización del mismo). Para ello se profundiza en un caso de estudio, presentando las herramientas que se utilizaron, tras la finalización de la primera fase de proyecto, para extraer lecciones aprendidas y conservar el conocimiento para mejorar el desempeño en las fases posteriores del proyecto.

Palabras clave: Gestión de proyectos, desarrollo de proyectos, gestión del conocimiento, estudio de casos, industria de telecomunicaciones.

This article discusses the importance of using tools to retain knowledge in Project Management incorporating best practices and lessons learned in the organization at the end of any phase of the project (not necessarily at the end of it). This delves into a case study, presenting the tools that were used after the completion of the first phase of the project, to extract lessons learned and retain the knowledge to improve performance in the later stages of the project.

Key words: Project management, project development, knowledge management, study case, telecom industry.

Alberto Uruña y Gerardo Penas

¿QUÉ INDICADORES TIC PUEDEN MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN ESPAÑA?

Uno de los indicadores económicos más relevantes en la explicación del crecimiento económico a largo plazo es la productividad. Muchos de los estudios realizados han llegado a la conclusión de que el incremento de inversión, gasto y uso en TIC (tecnologías de la información y la comunicación) puede mejorar la productividad. Este trabajo profundiza en la búsqueda de tecnologías de la información y la comunicación concretas que permitirían conseguir un aumento de la productividad en España.

Palabras clave: Adopción tecnológica, tecnologías de la información, inversiones, productividad del trabajo, competitividad, análisis de *clusters*.

One of the most important economic indicators in the explanation of long term economic growth is productivity. Many previous studies have concluded that an increase in ICT (Information and Communication Technology) investment, expenditure and use can lead to improved productivity. This study searches for levers in the Information Society (IS) and ICT for the optimal improvement of productivity in Spain.

Key words: Technology absorption, information technology, investments, labor productivity, competitiveness, *clusters analysis*.

Cristina López Vargas, José L. Salmerón Silvera y Angel Mena Nieto

ANÁLISIS DE LOS RIESGOS EN PROYECTOS SI/TI BASADO EN EL ENFOQUE IPA

Los Sistemas de Información son herramientas que soportan la actividad empresarial. Para que estos sean efectivos, las empresas desarrollan proyectos a través de los que incorporan nuevas tecnologías y sistemas. Sin embargo, el resultado de éstos no suele ser exitoso. Esto se debe a los numerosos factores de riesgos que amenazan el proyecto. Ante esto, las empresas deben gestionar estos riesgos de forma continua. Con el objetivo de ayudarlas en esta labor, hemos identificado y analizado los riesgos que amenazan el resultado de sus proyectos SI/TI. Para ello, hemos utilizado la técnica IPA (*Importance-Performance Analysis*). Los resultados revelan que el 39,1% de los riesgos deben ser considerados críticos. Además, éstos muestran que dos de los riesgos más críticos son la mala gestión de las expectativas de los usuarios y la falta de jefes del equipo con las habilidades requeridas para el puesto.

Palabras clave: Empresas, sistemas de información, gestión de proyectos, gestión del riesgo, evaluación del riesgo, metodología.

Information systems support the business activity. Companies develop projects to incorporate new technologies and systems. However, their results are not usually successful. This is due to the numerous risk factors that threaten these projects and the achievement of its objectives. So, professionals must continuously manage projects risks. To help them, we have identified and analyzed the risks that threaten the outcome of these projects. To do so, we applied the technique IPA. The results will help practitioners to select the strategy to manage risks more efficiently. Specifically, the findings of this study reveal that 39.1% of risks are considered critical. Moreover, these show that two of the most critical risks are the poor management of user expectations and the lack of team leaders with the skills required for the job.

Key words: *Businesses, Information Systems, project management, risk assessment, risk evaluation, methodology.*

**Patricia P. Iglesias Sánchez,
Carmen Jambrino Maldonado y
Antonio Peñafiel Velasco**

COMPARACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE I+D+i DE SPIN-OFF UNIVERSITARIAS Y OTRAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

La creación de spin-off universitarios se presenta actualmente en uno de los mecanismos más eficaces de transferencia de resultados de investigación al sector

productivo. Este trabajo se centra en analizar la contribución económica de su actividad de I+D+i y compararla con la de otro tipo de empresas. El contraste de hipótesis se realiza a partir de una encuesta, con una muestra de 70 spin-off de 37 universidades públicas así como recurriendo a fuentes secundarias, destacando las estadísticas sobre Actividades de I+D del INE. Los resultados ponen de manifiesto que la actividad de I+D+i, por su potencial y particularidades, convierte a las spin-off universitarias en un instrumento estratégico por su impacto económico y su capacidad de incidir sobre la mejora competitiva.

Palabras clave: *Spin-off universitario, Empresas de Base Tecnológica (EBT), Transferencia de Tecnología, Emprendimiento Tecnológico.*

Nowadays the entrepreneurship of university Spin-Off is turned on one of the most effective mechanism for technology and research result transfer to the productive sector. This paper focus on measuring the economic impact of R&D activities of University Spin-Off and establishing a comparison with other enterprises. The hypotheses are contrasted using the survey with a sample is composed by 70 Spin-Off from public universities and, additionally, it is used the R&D statistics of INE. The results highlight R&D activity, on account of their potential and special features, become University Spin-Off in key element for economic development and improvement competitive.

Key words: *University Spin-Off, New Technology Based Firms (NBT), Technology Transfer, Technology Entrepreneurship.*

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 fuera de Estados Unidos—, recurren estudiantes, investigadores y profesores de todo el mundo económico.

Los contenidos de *Economía Industrial* también están disponibles en la red Internet, en la dirección **www.economiaindustrial.es**

