

# INTEGRACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DE LA FORMACIÓN EMPRESARIAL

## CONTENIDO TEÓRICO:

### BLOQUE I: CONTEXTO EMPRESARIAL

#### TEMA 1: CONTEXTO EMPRESARIAL

1. El actual contexto empresarial: la globalización.
2. La gestión del cambio: la organización que aprende.
3. La innovación organizativa.
4. Andalucía ante el nuevo reto.

# TEMA 1: CONTEXTO EMPRESARIAL

## 1.- EL ACTUAL CONTEXTO EMPRESARIAL: LA GLOBALIZACIÓN

A nivel mundial existe una tendencia hacia la economía global que supone un alejamiento del modelo en el que las economías nacionales estaban relativamente aisladas las unas de las otras mediante barreras administrativas, culturales, técnicas y geográficas que impedían o dificultaban sensiblemente la inversión, el comercio y las relaciones internacionales. De hecho, cada vez es más intenso el flujo de relaciones que trasciende el ámbito local y somos más los agentes que nos vemos involucrados en él.

Esta *globalización* es un fenómeno multidimensional y complejo, que tiene múltiples manifestaciones. En términos generales, podemos considerar que se trata de un fenómeno económico y social que implica que avanzamos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de distintos países.

*Los factores que impulsan la globalización* son múltiples, pero podemos agruparlos en tres (Pla y León, 2004): la liberalización de los flujos comerciales, financiero y de inversión; el desarrollo tecnológico; y, la internacionalización de las empresas.

*A) La liberalización de los flujos comerciales, financiero y de inversión.*

–Liberalización de los intercambios comerciales.

A partir de 1947 los países más desarrollados trataron de impulsar reducciones arancelarias que favoreciesen el comercio dando lugar al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT). Las primeras rondas (serie de negociaciones) de este organismo, en los años cuarenta y cincuenta, se centraron principalmente en las reducciones de los derechos de aduanas, mientras que a partir de los sesenta se llega al Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS) y a otros sobre la propiedad intelectual, se establece el mecanismo de solución de diferencias entre miembros y se culmina, en 1995, con la creación de la Organización Mundial de Comercio (OMC). En muchas ocasiones se acusa a la OMC de favorecer el comercio incidiendo en el incremento de las desigualdades económicas y sociales entre países y en perjuicio del medio ambiente.

De forma paralela se han ido constituyendo acuerdos comerciales regionales que han servido de apoyo a la OMC, ya que permiten que grupos de países negocien normas y compromisos que van más allá de los que es posible multilateralmente (Unión Europea, UE; Tratado de Libre Comercio de Norte América, NAFTA; Asociación de Naciones de Asia Sudoriental, ASEAN; Mercado Común del Sur, Mercosur...).

–Liberalización de los flujos financieros.

A principios de los años setenta, con la ruptura del sistema cambiario de Bretton Woods se termina con la rigidez de cambios. En los ochenta, el Fondo Monetario Internacional (FMI), que nació de la Conferencia de Bretton Woods, adopta una nueva orientación liberal, condicionando sus ayudas financieras a los países en dificultades, a la adopción de estrictas políticas presupuestarias y a la liberalización de sus mercados de capitales. La transición al capitalismo bajo este esquema de los países que hasta principios de los noventa estaban bajo influencia soviética ha acrecentado esta tendencia hacia la globalización de los mercados financieros.

–Liberalización de los flujos de inversión.

En muchos casos, los gobiernos han sido reticentes a permitir que empresas ubicadas en su territorio fuesen propiedad de agentes extranjeros. De hecho, algunos países siguen poniendo muchas trabas a esta inversión. La inversión directa exterior, además de incrementar la interrelación entre países, se considera uno de los instrumentos que mayor impacto tienen sobre el crecimiento de los países que la reciben.

*B) El desarrollo tecnológico que más ha influido han sido las TICs y los medios de transporte.*

–Las TICs.

Las TICs (internet, teléfonos móviles, sistemas GPS...) se caracterizan por presentar economías de red, ya que únicamente generan valor al usuario en la medida en que se generaliza su uso en la sociedad, con lo que su crecimiento se retroalimenta conforme van añadiéndose nuevos clientes y el producto se extiende a otros países. Internet ha sido una de las herramientas esenciales en la configuración del actual escenario global.

–Los medios de transporte.

En las últimas décadas, además de los incrementos en la eficacia y rapidez del transporte, cabe señalar sustanciales reducciones de precio. Por ejemplo, la estructura del transporte aéreo se ha modificado, la liberalización y privatización han estimulado la competencia y la presión hacia la reducción de costes y precios.

*C) La internacionalización de las empresas.*

Las empresas no pueden considerarse elementos pasivos de este proceso, uno de fenómenos a través de los cuales influyen es el de la deslocalización. El principio sobre la ventaja competitiva de las naciones, enunciado por David Ricardo, en este escenario desregularizado y tecnológicamente avanzado no tiene mucho sentido ya que las empresas pueden aprovechar estas ventajas ubicando sus actividades allá donde sea más rentable hacerlo. ¿Por qué hablar entonces de deslocalización y no de localización? La razón se encuentra en el dinamismo del proceso. Lugares que en un momento dado eran idóneos para la ubicación de determinadas actividades dejan de serlo al aparecer localizaciones alternativas que ofrecen ventajas de costes para las empresas que operan desde ellas. Por ejemplo, España atrajo flujos de inversión extranjera durante los años ochenta por su proximidad a los mercados europeos y su menor coste salarial. Las mismas razones que llevaron entonces a invertir en nuestro país hacen que algunas empresas que lo hicieron dismantelen ahora sus instalaciones y se las lleven a países emergentes como los del Magreb, Europa del Este o China, en los que existen menores costes laborales, pero también mejores condiciones fiscales y en ocasiones logísticas.

La globalización es un *fenómeno irreversible*, no admite vuelta atrás. La mayoría de los expertos coinciden en que continuará acentuándose al menos en los próximos treinta años, en los que las barreras geográficas y administrativas deberían seguir disminuyendo, el volumen de la distribución electrónica se acercará o superará al de la física y la competencia seguirá desarrollándose obviamente sobre una base global.

El problema radica en que quizás no nos queramos dar cuenta de que algunos de los puntales que sustentan el actual sistema son demasiado frágiles si no somos capaces de percibir e integrar la pluralidad del mundo, de dar cabida y cauces de expresión a

todos aquellos que podían formar parte del sistema siempre que éste los acepte tal como son, dotando a la globalización de su valor máspreciado: la diversidad. Un claro ejemplo de esta realidad la tuvimos con los atentados de 11-S y el 11-M.

De hecho, las *críticas* a la globalización son constantes desde diferentes ámbitos. Se considera que ésta incrementa las diferencias entre los más ricos y los más pobres y genera prácticas que van contra el bienestar de la población mundial, con un impacto especialmente negativo sobre el tercer mundo, se le atribuye la responsabilidad del calentamiento del planeta, del agotamiento de los recursos no renovables, de la corrupción en el tercer mundo (a veces también en los países desarrollados), de la violación de los derechos humanos o de la explotación infantil.

A menudo son las empresas multinacionales las que se sitúan en el centro de las críticas ya que su poder en ocasiones es desmesurado comparado con el de muchas naciones del planeta. Las empresas han extendido sus redes a través de las fronteras, pero continúa sin existir ningún organismo supranacional que regule sus actividades, con lo que los dos grandes retos que afronta la humanidad son: el respeto a los derechos humanos y al medio ambiente para que no quede a discreción de las propias empresas.

Ante esta realidad, las organizaciones españolas deben tomar conciencia de que en un mercado global no es factible competir a nivel local, han de entender mejor el entorno de los negocios; aprender sobre las estrategias corporativa y de negocio de los competidores; entender mejor la industria; prever oportunidades y amenazas; anticiparse a la investigación y desarrollo de estrategias del competidor; validar o negar rumores de la industria; tomar decisiones efectivas y actuar, en vez de reaccionar...

El problema reside en que normalmente asociamos el fenómeno de la globalización a las grandes multinacionales, y si bien las empresas multinacionales son unos de los actores destacados de la economía global, cabe tener en cuenta que las empresas globales que hoy en día son competitivas tienen poco que ver con la imagen de las grandes multinacionales. Si la multinacional tradicional se ha caracterizado por asentarse sobre vastas estructuras, con una fuerte vinculación al país de origen y un elevado control sobre gran parte de la cadena de valor asociada a sus productos, en la era de la globalización prima el vínculo sobre la estructura, la flexibilidad sobre el tamaño, a menudo lo virtual sobre lo físico.

Este fenómeno implica que las oportunidades y las amenazas que se presentan a las empresas están menos relacionadas con el entorno local, o con el país de origen, pudiendo surgir en cualquier punto del planeta, y esto cada vez tiene menos que ver con el tamaño de la empresa. Un ejemplo claro lo tenemos en la empresa española Barrabes (<http://www.barrabes.com/home.asp#>). De hecho, es creciente la proporción de pequeñas empresas que participan de un modelo en el que proveedores, clientes, socios o competidores operan desde lejanos países.

Pero la globalización no afecta por igual a todo tipo de empresas, sectores o países, por lo que se puede distinguir entre (Pla y León, 2004):

*Globalización a nivel país* hace referencia a una intensificación de los flujos internacionales de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, capitales e información. Cada país participa de la globalización de forma distinta, no es lo mismo Mongolia que Bélgica, pero las cosas están cambiando rápidamente para muchos y cada vez son más los países que despiertan a esta nueva realidad.

*Globalización a nivel de sector de actividad.* Del mismo modo que la globalización no afecta en el mismo grado a todos los países, distintos sectores de actividad están globalizados en distinta medida. Un sector se considera globalizado cuando existe una gran interdependencia entre la posición competitiva de las empresas del sector entre distintos países. Para que ocurra esto, obviamente las empresas que compiten en todos los mercados deben ser las mismas, detentando un elevado porcentaje del mercado mundial, por ejemplo, la industria aeronáutica. Además, los sectores altamente globalizados presentan elevados niveles de comercio intraindustrial o intraempresa.

*Globalización a nivel de empresa* se considera cuando ésta ha extendido su presencia a todos los mercados significativos del planeta, genera valor en un gran número de países y coordina constantes flujos de conocimientos, capitales y productos entre sus filiales interrelacionadas. El simple hecho de pertenecer a un sector globalizado no implica que todas las empresas que pertenecen a él lo estén. Por ello, hemos de diferenciar dentro de las empresas internacionales entre exportadoras y multinacionales.

Una *empresa exportadora* es aquélla que concentra su actividad productiva en el país de origen y que comercializa sus bienes o servicios en al menos un mercado exterior. Según esta definición, cualquier empresa que realice exportaciones de forma regular puede ser considerada internacional. Mientras que, una *empresa multinacional* es aquélla que posee activos y empleados en más de un país, es decir, aquella que ha realizado inversión directa en el exterior y, por tanto, genera valor en más de un país.

Como sinónimos de empresa multinacional a menudo se utilizan los términos empresa global o empresa transnacional. No obstante, una *empresa globalizada* es una multinacional con presencia significativa en todo el mundo, de forma que sus activos están dispersos por el globo, sus ventas se reparten igualmente a lo largo y ancho del planeta e incluso su base de capital está repartida entre inversores de distintas nacionalidades. Esta presencia mundial no podemos considerar que sea de “todo el mundo” en sentido literal, pero sí al menos en los principales mercados mundiales. De hecho, cada vez más empresas pequeñas y jóvenes alcanzan rápidamente elevados niveles de globalidad.

Una empresa podríamos considerarla realmente globalizada a partir del momento en que no fuese posible distinguir una sola sede central, cuando no fuese posible identificar la cultura de la empresa con la de un solo país, sino que se compartiese una cultura común y global. Para la mayoría de las empresas esta situación está lejos de darse. De hecho, buena parte de las grandes multinacionales son más regionales que globales.

Las ventajas que derivan de poseer una escala y un alcance internacional se pueden lograr mediante una cuidadosa selección de (a) los mercados en los que se va a entrar en el ámbito internacional, (b) los elementos de la cadena de valor de la organización que se pueden localizar en las distintas partes del mundo y (c) el grado en que los productos y servicios o activos son estándares o particularizados a los mercados locales.

## 2.- LA GESTIÓN DEL CAMBIO: LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

En el actual escenario económico los principales desafíos para las organizaciones provienen de los vertiginosos cambios significativos del entorno en el que desarrollan sus actividades. Estos cambios, inducidos por la conjunción del imparable fenómeno de la globalización y su consiguiente aumento de competencia, por la tendencia a la intensificación del progreso tecnológico, por la mayor exigencia de la responsabilidad social corporativa, por la creciente importancia del conocimiento y los activos intangibles en la actividad empresarial, van requiriendo de las empresas modificaciones pertinentes en sus respectivos comportamientos, estrategias y estructuras, en aras de una mayor eficiencia (García-Tenorio, 2006). Por ello, en mercados como los actuales es difícil lograr una ventaja competitiva sostenible. La velocidad, la flexibilidad, la innovación y el estar dispuesto a cambiar las estrategias son bases importantes para el éxito competitivo.

En este contexto, resulta útil analizar en la organización el tipo de cambio necesario, el contexto general en el que se va a desarrollar y las fuerzas que bloquean o facilitan este proceso de cambio (Johnson, Acholes y Whittington, 2005).

A) *El tipo de cambio* estratégico necesario. No existe un único tipo de cambio estratégico, depende de su forma y alcance. En cuanto al alcance del proceso de cambio se trata de saber si se puede producirse o no dentro del paradigma actual (creencias y supuestos actuales). Mientras que respecto a la forma el cambio puede ir desde un desarrollo incremental, con tan solo cambios ocasionales que realimentan la estrategia, a un planteamiento de big bang, con cambios radicales en la estrategia.

- El cambio *incremental* implica pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa. Suelen ser programas a largo plazo caracterizados por la mejora sistemática y continua en el diseño de productos y procesos. Por ejemplo, en ordenadores portátiles o coches.
- El cambio *radical o big bang* implica una ruptura con lo ya establecido. Son innovaciones que crean nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes. No se distribuyen uniformemente. Por ejemplo, la penicilina o la máquina a vapor.

Estos extremos, forma y alcance, dan lugar a cuatro tipos de cambios estratégicos:

- La *adaptación* es el cambio que se puede acomodar dentro del paradigma actual y se produce de forma incremental. Es la forma de cambio más frecuente en las organizaciones.
- La *reconstrucción* es un tipo de cambio que puede ser muy rápido y generar importantes alteraciones en una organización, pero no cambia el paradigma de forma fundamental. Podría tratarse de una situación de reestructuración, un importante programa de reducción de costes...
- La *evolución* es un cambio de la estrategia que requiere un cambio de paradigma, pero a lo largo del tiempo. Así podrán encontrarse en la situación de cambio planificado, con tiempo suficiente para llevarlo a cabo. Otra forma de explicar la evolución es pensando en las

organizaciones como “sistemas que aprenden”, que ajustan continuamente sus estrategias a medida que cambia su entorno.

- La *revolución* es un cambio que exige un rápido e importante cambio estratégico y de paradigma. Puede producirse en situaciones en que la estrategia ha estado tan limitada por el paradigma existente y las formas habituales de hacer las cosas en la organización que, incluso cuando las presiones competitivas o del entorno exigen un cambio fundamental, la organización no ha sido capaz de reaccionar, dando lugar a una presión extrema a favor del cambio.

B) *El contexto* en el que se va a desarrollar el cambio. Son muchos los factores que influyen y que habría que analizar: el tiempo disponible para hacer los cambios, el alcance de éstos, los recursos y características de la organización que hay que conservar, las capacidades directivas y del personal para aplicar los cambios, el grado de disponibilidad de los recursos materiales y humanos para el cambio, el poder del líder para imponer el cambio...

C) *El análisis de las fuerzas* que bloquean o facilitan el cambio. En toda organización existe una determinada tendencia hacia la inercia y la resistencia al cambio derivada de su propia red cultural, que incluye tanto las facetas más *soft* de la cultura, como los símbolos de la organización, la forma rutinaria en que se hacen las cosas..., como las facetas más *hard*, entre ellas las estructuras, los sistemas de control... La definición de qué factores constituyen un bloqueo y cuáles promueven el cambio es una buena base de diagnóstico para gestionar el cambio.

Para *gestionar el cambio* organizativo que se decida llevar a cabo se hace necesario determinar el estilo de gestión y el papel que van a desempeñar los distintos agentes del cambio (Johnson, Acholes y Whittington, 2005).

- a) Es probable que sea necesario recurrir a distintos *estilos de gestión* del cambio estratégico en función de los distintos contextos y de la participación e intereses de los distintos grupos. Estos estilos de gestión pueden ser:
  - La educación y la comunicación que consiste en una explicación de las razones y de los medios que se van a utilizar para efectuar el cambio.
  - La colaboración o participación en el proceso de cambio que se produce cuando los que se van a ver afectados por el cambio participan en la definición de la agenda del cambio.
  - La intervención que es la coordinación y la autoridad sobre los procesos del cambio por parte de un agente del cambio que delega elementos de estos procesos.
  - La dirección que implica la utilización de la autoridad directiva personal para definir una clara estrategia futura y cómo se producirá el cambio.
  - La coacción que implica la imposición del cambio con la publicación de edictos sobre el mismo.
- b) Un *agente del cambio* es un individuo o un grupo que ayuda a aplicar cambios estratégicos en la organización. En este apartado hemos de incluir el papel que desempeñan los líderes estratégicos en su proceso de fijación de la estrategia de cambio y de su influencia en la organización, los directivos intermedios al traducir, reinterpretar y ajustar estas estrategias de cambio, así

como al aplicar y controlar el cambio propuesto e incluso por su papel de consejeros, y, por último, los agentes externos, que incluye al Gobierno, los inversores, los clientes, los proveedores, los consultores, los asesores... y todos aquellos agentes que inciden en el cambio estratégico.

Una vez decido gestionar el cambio estratégico en la organización, habrá que utilizar una serie de *palancas para gestionarlo* en función del tipo y contexto de cambio. Estas palancas incluyen la puesta en duda del paradigma existente, los cambios necesarios en las rutinas de la organización, la modificación de los procesos simbólicos, el establecimiento de políticas adecuadas, la comunicación y supervisión del cambio...

### 3.- LA INNOVACIÓN ORGANIZATIVA

*La innovación organizativa* es la creación de nuevos productos y/o procesos mediante el desarrollo de nuevos conocimientos o de nuevas combinaciones del conocimiento existente. Ésta supone, por ejemplo, la creación de productos y sectores nuevos (biotecnología, comunicaciones digitales sin cable, fibra óptica...), la potenciación de los productos existentes (cirugía láser, automóviles teledirigidos...) o la aplicación de tecnología a procesos industriales y de negocio (prototipos virtuales, subastas por internet...).

El esquema de desarrollo de la innovación en la empresa es el siguiente: Del conocimiento y la creatividad<sup>1</sup> surge la invención; de la invención la innovación; de la innovación se pasa a la difusión, desde el lado de la demanda, mediante la compra del producto o servicio por los clientes, y desde el lado de la oferta, mediante la imitación por los competidores.

La innovación organizativa puede permitir obtener ventajas competitivas, por lo que la empresa tratará de retener sus invenciones mediante patentes, pero no toda invención permite una innovación organizativa ni son patentables. Además, aunque la innovación sea importante, no significa necesariamente que perseguir la innovación sea rentable para la empresa. Por ejemplo, Dell, Compaq, Hacer y otros seguidores en el sector de los ordenadores personales obtuvieron más beneficios que los innovadores, MITS y Apple.

De hecho, los innovadores no son los únicos que obtienen *beneficios de la innovación*, también lo harán los imitadores que sean capaces de copiarla y modificarla, los proveedores de recursos complementarios y los usuarios que suelen apropiarse de la mayor parte del valor creado.

La determinación de la rentabilidad de la innovación depende de la importancia de las necesidades de la clientela, de las barreras a la imitación y de la apropiabilidad mediante unos derechos de propiedad bien establecidos.

La apropiación de las rentas de la innovación depende, en gran medida, de la habilidad para establecer los derechos de propiedad sobre la innovación. El deseo de proteger los beneficios del innovador fue lo que propició que el Parlamento inglés

---

<sup>1</sup> La invención depende de la creatividad. Ésta, a su vez, no es simplemente un asunto de brillantez individual; depende de las condiciones organizativas que fomenten las ideas y la imaginación a nivel individual y de grupo. De forma similar, la innovación no consiste sólo en adquirir los recursos necesarios para la comercialización; es una actividad cooperativa que precisa interacción y colaboración entre desarrollo tecnológico, fabricación, comercialización y otros departamentos funcionales dentro de la empresa.



aprobase en 1623 el Estatuto de los Monopolios, que establecía las bases de la ley de patentes. Desde entonces, la ley se ha extendido a diversas áreas de la propiedad intelectual, incluyendo: patentes, derechos de autor, marcas registradas y secretos comerciales. La eficacia de estos instrumentos legales de protección depende del tipo de innovación que se proteja, por ejemplo, difiere una combinación de productos nuevos o invenciones mecánicas básicas de la configuración de componentes existentes.

La medida en la que una innovación puede ser copiada depende no sólo de la protección legal mediante patentes y derechos de autor que tenga, sino también de sus características. No es lo mismo que el conocimiento sea tácito (saber hacer, intuición, perspicacia... más difícil de imitar), codificable (que se puede poner por escrito, es más fácil de copiar) o complejo (su grado aumenta la dificultad de imitación). El carácter tácito y la complejidad no proporcionan barreras permanentes a la imitación pero sí ofrecen tiempo al innovador.

El desafío para el innovador está en utilizar la ventaja que proporciona el margen de tiempo inicial para construir las capacidades y la posición de mercado para atrincherarse como líder del sector. El punto crítico está en explotarlo eficazmente y no dejar pasar la oportunidad, aunque la eficacia de estos mecanismos de protección depende mucho de los sectores, por ejemplo, en el sector farmacéutico las patentes son más eficaces que en el sector de equipos electrónicos.

Para explotar una innovación las *estrategias* existentes son muy variadas, entre otras, el desarrollo interno, la concesión de licencias, la creación de alianzas informales para explotarla, la subcontratación de ciertas actividades a otras compañías... Además, las estrategias de colaboración pueden ofrecer alternativas a las estrategias competitivas o pueden aplicarse en paralelo. Por ello, la empresa ha de cuestionarse si para ella es mejor *liderar o imitar la innovación*.

El alcance de las ventajas o desventajas del primer entrante asociado con ser pionero depende de los siguientes factores (Johnson, Acholes y Whittington, 2005):

1.- La medida en la que la innovación puede ser protegida por derechos de propiedad o por las ventajas que proporcione el margen de tiempo. Si una innovación es apropiable mediante patentes, derecho de autor o gracias a que existe una ventaja derivada del margen de tiempo, como es el aprendizaje, es probable que haya una ventaja en ser el primero. Por ejemplo, como ocurre en el sector farmacéutico.

2.- La importancia de los recursos complementarios. Cuanto más importantes sean los recursos complementarios para que se pueda explotar una innovación, mayores son los costes y riesgos de los pioneros. Por ejemplo, el fracaso de varias empresas en el intento de desarrollar y comercializar un coche electrónico.

3.- El potencial para establecer un estándar. Cuanto mayor sea la importancia del estándar de producto, mayor será la ventaja de entrar pronto en el mercado, que ayudará a definir ese estándar. Una vez establecido un estándar, desplazarlo se hace excepcionalmente difícil. Por ejemplo, IBM ha tenido poco éxito con su sistema operativo contra la posición dominante de Microsoft.

El *momento óptimo de la innovación* depende no sólo de las características de la tecnología y del sector sino también de los recursos y capacidades que las empresas tienen a su disposición. Por ejemplo, una empresa pequeña con base tecnológica puede que no tenga más opción que ser la pionera en la introducción de una innovación. Dada

su falta de recursos complementarios, su única oportunidad para obtener una ventaja competitiva sostenible está en aprovechar la ventaja de ser pionera y utilizarla para desarrollar los recursos complementarios necesarios antes de que aparezca un rival más poderoso. Para una empresa grande y bien establecida con recursos financieros y sólidas capacidad de producción, comercialización y distribución, la ventana estratégica probablemente será prolongada y posterior. Los riesgos de ser pionero son grandes para una empresa bien establecida con una reputación y unas marcas que proteger y para explotar de forma eficaz sus recursos complementarios precisa normalmente de un mercado más desarrollado.

Por último, se ha de señalar la importancia de la implementación estratégica en la consecución del éxito. La clave para una innovación con éxito, no está en la decisión de asignar recursos, sino en el diseño de la estructura, los mecanismos de integración y el clima organizativo que favorezcan la innovación. Las estrategias orientadas a la explotación de la innovación, la elección entre ser líder o imitador y la gestión de riesgo deben tener muy en cuenta las características organizativas.

La estrategia con éxito ha de responder a las condiciones cambiantes del mercado, pero también requieren compromisos a largo plazo. Por ello, el dilema fundamental que plantea la innovación deriva de ser un proceso imprevisible que precisa de un contexto organizativo que la fomente.

#### **4.- ANDALUCÍA ANTE EL NUEVO RETO**

La difusión de la alta tecnología, en especial de las tecnologías de la información, y el proceso de globalización han generado la denominada Nueva Economía o Economía del Conocimiento, que a lo largo de la década de los noventa hasta principios del siglo XXI ha impulsado el crecimiento de la mayoría de las economías occidentales (Barreiro y Mochón, 2003).

Inmersas en un proceso creciente de globalización y de competitividad mundial las empresas andaluzas deben desarrollar su actividad mediante la búsqueda de elementos diferenciadores que les permitan competir, haciendo énfasis en la renovación e innovación permanente, en la importancia de la capacidad de liderazgo y de adaptación rápida al cambio en un entorno de creciente incertidumbre (Herrero, 2003, p. 192).

De este modo, las empresas andaluzas deben actuar en el contexto de la Sociedad de la Información<sup>2</sup> y en el desarrollo de la Economía del Conocimiento, siendo preciso avanzar en el desarrollo de habilidades, competencias y capacidades en las organizaciones para adquirir, gestionar e interpretar correctamente la información que, en el ámbito de la Sociedad de la Información, debe permitir una adecuada toma de decisiones. En esta Sociedad del Conocimiento, la competitividad empresarial actual no se basa tanto en los recursos tangibles y materiales que posee una organización, sino en su Capacidad Intelectual, que puede ser el motor y la clave de la diferenciación de la

---

<sup>2</sup> La Sociedad de la Información es caracterizada por la producción y consumo masivo de información en las organizaciones y en la toma de decisiones empresariales, por la facilidad de uso y almacenaje de esta información gracias a las nuevas tecnologías; y por la capacidad de acceso a dicha información, así como las múltiples posibilidades de interacción entre los distintos agentes sociales y económicos.

oferta de productos y servicios, del desarrollo de una determinada capacidad de adaptación a un entorno cada vez más cambiante e incierto y de los progresivos y posibles aumentos en la productividad y competitividad que, en definitiva, debe alcanzar nuestra sociedad actual.

Andalucía, según el Informe Económico de 2007, constituye la segunda Comunidad Autónoma, después de Cataluña, con el tejido empresarial más amplio de España integrado por un total de 511.728 empresas pertenecientes a sectores no agrarios, que suponen el 15.3% del total de empresas a nivel nacional. Por provincias, el mayor número se localizan en Sevilla y Málaga que concentran entre ambas el 45% del total de empresas de Andalucía.

La densidad media del tejido empresarial andaluz se sitúa en 63 empresas por cada mil habitantes, algo por debajo de la media nacional (de 74 empresas por cada mil habitantes) superada únicamente por la provincia de Málaga con 75 empresas por cada mil habitantes.

De acuerdo con este mismo informe, el tejido empresarial andaluz, al igual que el nacional, muestra un predominio de las pequeñas empresas, esto es, de empresas con menos de diez trabajadores, que en 2007 suponen el 88.6% del total de empresas con asalariados de Andalucía, similar a la media de España (87,7%), seguido de las empresas con entre 10 y 49 trabajadores que representan el 9.9% de las que tienen asalariados (10,4% a nivel nacional), y finalmente las que cuentan con más de 50 trabajadores, es decir, las medianas y grandes empresas, que suponen el 1,4% (1,8% en el conjunto de la economía española).

Desde la perspectiva sectorial, el sector servicios concentra el 81% de las empresas no agrarias andaluzas (78% en España), donde estacan las empresas dedicadas al comercio (que suponen el 35,9% de las empresas del sector servicios), seguidas de las empresas dedicadas a las actividades inmobiliarias, de alquiler y de servicios empresariales (que suponen el 27% del sector servicios) y muy de lejos por la hostelería (9,3% del sector). A continuación, el sector de la construcción acapara un 12.4% del total de empresas regional (14,6% a nivel nacional) y el sector industrial con un 6.6% del total de empresas, siendo este último sector, la construcción, donde predominan las empresas con asalariados y de dimensión más elevada.

A pesar de su importante peso relativo en nuestro país, las empresas andaluzas muestran un menor grado de penetración en la Nueva Economía o Economía del Conocimiento que la media nacional, afirmación que puede constatarse con indicadores como el uso de las TICs y la innovación tecnológica.

Si bien es cierto que cada vez está más extendido el *uso de las TICs en las empresas andaluzas*, aún existe una brecha digital en relación a la media nacional (tabla 1).

**Tabla 1. USO DE LAS TICs EN LAS EMPRESAS ANDALUZAS Y ESPAÑOLAS EN 2007 (%)**

	Andalucía	España
Empresas con ordenador	96.9	98.1
Empresas con correo electrónico	88.5	92.4
Empresas con conexión a Internet	91.5	94.3

Empresas con conexión a Internet y página web	46.2	51.9
Empresas con conexión a Internet mediante banda ancha	96.1	95.2
Empresas que interactúan con las Administraciones Públicas mediante Internet	57.7	61.7
Empresas que compagina web para comercializar los productos	99.1	97.8
Empresas con red de área local	66.2	70.9
Empresas con intranet	18.7	26.6
Empresas con extranet	8.8	13.5
Personal que utiliza los ordenadores al menos una vez por semana	39.6	49.2
Personal que utiliza ordenadores conectados a Internet al menos una vez por semana	32.5	37.7

Fuente: Informe Económico de Andalucía 2007, p. 362.

En el ámbito de *la innovación tecnológica*, de acuerdo con la última Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE), en el año 2006 en Andalucía 3.967 empresas realizaron actividades innovadoras, lo que supone el 12.6% de las que lo hacen en España, aunque esta proporción se incrementó 1,1 puntos porcentuales respecto al año anterior.

De acuerdo con esta misma encuesta, durante el periodo 2004-2006, la mayoría de las empresas andaluzas, esto es el 45,6%, realizaron innovaciones de proceso, es decir, adoptaron métodos de producción tecnológicamente nuevos o sensiblemente mejorados, porcentaje que es superior a la media nacional (45,2%). El 34,6% innovan en productos, o lo que es lo mismo, sacan al mercado productos tecnológicamente nuevos o mejoraros (en el conjunto del país el 31,7%). Por último, el 19,8% restante de las empresas innovaron tanto en procesos como en productos (el 23.1% en España).

El gasto en innovación de las empresas andaluzas es un 6,4% del realizado por las empresas innovadoras españolas y supone el 0,8% del PIB de la comunidad autónoma (1,7% es el promedio de España). Por tipos de empresas el gasto en innovación es algo mayor en las empresas con menos de 25 empleados que realizan el 51,4% del gasto, al contrario que en España que fueron las empresas de más de 250 empleados las que realizaron el 60,1% del gasto. Por sectores, el sector servicios y la industria concentran el 86,4% del total de gasto en innovación (47,3 y 39,1% respectivamente).

La relevancia de la Nueva Economía y la necesidad de reducir distancias de las empresas andaluzas en su penetración, así como de su Capital Intelectual queda patente en la Estrategia para la Competitividad de Andalucía 2007-2013. Esta Estrategia pretende *avanzar en la creación de riqueza en nuestra comunidad* a través de un *crecimiento económico* basado en un mejor aprovechamiento de los recursos y en el incremento de la productividad de los mismos y, por otro lado, en la mejora de la *capacidad de competir* a partir de un modelo centrado en el conocimiento e innovación, en la calidad, en la responsabilidad social y en la sostenibilidad medioambiental. Para lograrlo, esta estrategia se articula en ocho ejes de actuación, cuya dotación financiera queda reflejada en la tabla 2, entre los que en el ámbito empresarial desatacan:

1. El desarrollo de la Sociedad del Conocimiento a través:
  - a. De la investigación, desarrollo tecnológico e innovación, con mayores dotaciones de recursos humanos y materiales, facilitando la

- transferencia de conocimiento entre investigadores y sistema productivo, la creación de empresas de base tecnológica y la I+D+i empresarial.
- b. El desarrollo de la sociedad de la información mejorando las infraestructuras, extendiéndola a la Administración Pública, la Universidad, la docencia y las empresas.
2. El desarrollo e innovación empresarial estimulando las iniciativas empresariales, facilitando trámites administrativos, apoyándolas financieramente, apoyando la modernización y competitividad, la responsabilidad social, la proyección internacional del empresariado, la calidad y seguridad industrial.
  3. El aumento y mejora del capital humano mediante:
    - a. La promoción de más y mejor empleo favoreciendo el acceso y la permanencia en el mercado de trabajo, la igualdad de oportunidades, la calidad del empleo, el trabajo autónomo, el mejor funcionamiento del mercado de trabajo.
    - b. La formación del capital humano reduciendo el fracaso escolar, potenciando la valoración social del profesorado y su formación, garantizando la igualdad de oportunidades, impulsando la modernización de las estructuras educativas, modernizando los sistemas educativos con la integración y consolidación de las TICs, y *en el ámbito del empleo*, garantizando una Educación Superior y una formación profesional de calidad y adaptada a las necesidades del mercado de trabajo, además de impulsar la formación para el empleo.

**Tabla 2. PLAN FINANCIERO DE LA ESTRATEGIA PARA LA COMPETITIVIDAD DE ANDALUCÍA 2007-2013**

EJES DE ACTUACIÓN:	Importe: Millones de €
<b>1. Desarrollo de la economía del conocimiento</b>	<b>4.914,5</b>
<b>2. Desarrollo e innovación empresarial</b>	<b>3.495,1</b>
3. Medioambiente, entrono natural, recursos hídricos	7.042,3
4. Equilibrio territorial, accesibilidad y energía	8.582,9
5. Desarrollo local y urbano	7.741,2
6. Bienestar y cohesión social	5.735,7
<b>7. Aumento y mejora del capital humano</b>	<b>11.688,6</b>
8. Complejo agroalimentario y pesquero y desarrollo rural	5.817,8
TOTAL	55.018,1

Fuente: Estrategia para la Competitividad de Andalucía 2007-2013, 2007.

## BIBLIOGRAFÍA DEL TEMA:

**Anzizu, J.M. (1991):** Gestión del cambio en empresas españolas: textos y casos. *Gestión 2000*, Madrid.

**Estrategia para la Competitividad de Andalucía 2007-2013 (2007).** Junta de Andalucía, Sevilla.

**Camisón Zornoza, de Lucio Fernández, J.J.. (2010):** La competitividad de las PYMES españolas ante el reto de la globalización. *Economía Industrial*, nº 375, pp. 19.40.

**Carrillo Alcalá A. (2004):** Andalucía ante el reto de la ampliación. *Boletín Económico del ICE*, nº 2823, pp. 21.26.

**Barreiro, F. y Mochón, F. (2003):** La nueva economía y la globalización en Andalucía. *Boletín Económico de Andalucía*, nº 33-34, pp. 59.76.

**García Córdoba F., Muñoz Sánchez R (2009):** El conocimiento como recurso sustantivo del cambio tecnológico en las organizaciones. *Criterio Libre*, nº 11, pp. 81-99.

**García-Tenorio, J. (Coord.) (2006):** “La organización ante los retos del siglo XXI en “Organización y Dirección de Empresas”. Thompson, Madrid.

**Gelinas M. V., Roger G. J. (2001):** Cómo implementar eficazmente el cambio en la organización. *Centro de Estudios Ramón Areces*, Madrid.

**Gil Lafuente A.M., Gracia Ramos M.C., Gil Lafuente J. (2009):** *Creatividad e innovación en un entorno incierto. En Administrando entornos inciertos = managing uncertain environment Coord. Cossio Silva, F.J., ESIC.*

**Herrero, S. (2003):** Retos y oportunidades de la empresa andaluza en el nuevo contexto de la sociedad de la información. *Boletín Económico de Andalucía*, nº 33-34, pp. 192-198.

**Informe Económico de Andalucía 2007.** Junta de Andalucía, Consejería de Economía y Hacienda, Sevilla.

**Johnson, G.; Acholes, K. y Whittington, R. (2005):** Dirección estratégica. Prentice Hall, Madrid.

**Quirant Espinosa A., Ortega Jiménez A, (2006):** El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio. *Revista de empresa: la fuente de ideas del ejecutivo* nº 18, pp. 50-63.

**Manjarrés Henríquez L., Vega Jurado J.M. (2012):** La gestión de la innovación en la empresa: evolución de su campo de estudio. *Dimensión empresarial*, vol 10 nº 1, pp. 18.29.

**Pla, J. y León, F. (2004):** Dirección de empresas internacionales. Prentice Hall, Madrid.