

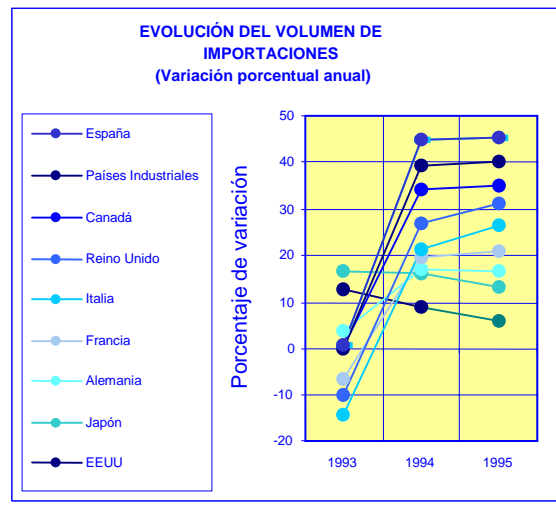
Tendencias empresariales. Identificación de factores de modernización en la gestión

Internacionalización de la economía y competitividad

La internacionalización de la economía y la intensificación de las relaciones comerciales en todo el mundo son el resultado de un proceso de búsqueda permanente de competitividad por parte de las empresas que garantice su viabilidad, los objetivos de rentabilidad y un crecimiento económico generador de empleo en sus países.

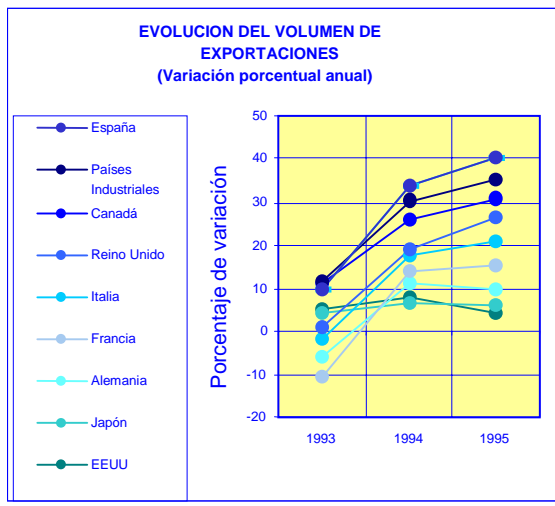
La entrada de nuevos competidores en los mercados ha provocado una verdadera revolución en las empresas y ha encendido la luz de alerta en aquellos que pensaban que hacer negocios hoy en día no difería demasiado de antaño.

Desde entonces, la competencia se ha hecho más evidente y en muchos mercados las empresas se han visto obligadas a reducir sus márgenes de explotación para evitar la huida masiva de clientes y seguir en liza. El colectivo de consumidores ha sido uno de los grandes favorecidos debido a la caída de los precios de venta y la presión de los mercados requiere la toma de iniciativas empresariales para recuperar los ratios de rentabilidad.



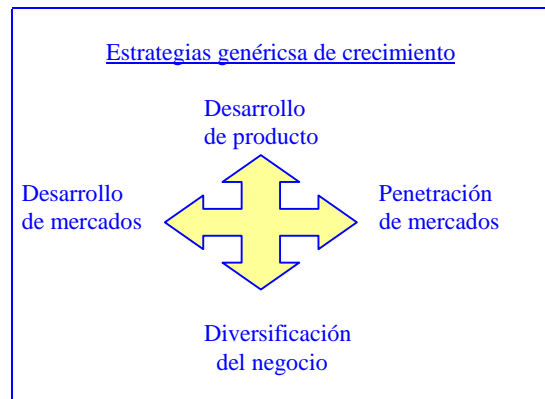
Fuente: Anuario Estadístico Mundial 1995

tiempos mejores”. Mientras unas empresas se retraen controlando sus pérdidas, otras invierten en el lanzamiento de nuevos productos, en el desarrollo de productos existentes que todavía sean capaces de generar ventas, se abren a nuevos mercados crecientes, diversifican sus unidades de negocio o se centran en reducir sus costes para ofrecer ventajas nuevas a los clientes. Cualquier estrategia es válida siempre y cuando su objetivo sea generar valor añadido.



Fuente: Anuario Estadístico Mundial 1995

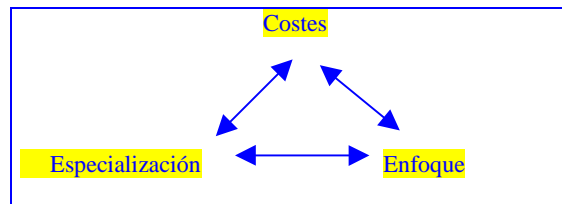
En la actualidad, ya no son válidas las prácticas proteccionistas de “aguantar el chaparrón” y “esperar



Fuente: Anuario Estadístico Mundial 1995

La creciente competencia sumerge a la humanidad en la era de los cambios acelerados y en todas sus consecuencias. La empresa está abanderando este proceso de cambio mediante los procesos de innovación. Las nuevas formas de fabricar y comercializar los productos y la nueva organización del trabajo están generando nuevas formas de consumo y de riqueza. Pero detrás de esta realidad se esconde otra mucho menos comentada por los expertos, pero mucho más importante: tener una empresa competitiva comporta un cambio en la forma de concebir lo que es una empresa, un cambio de mentalidad que traerá consigo nuevos objetivos, estrategias y métodos de gestión. Un cambio, el primero, que debe producirse basado en la generación de nuevas ideas, el apoyo a la

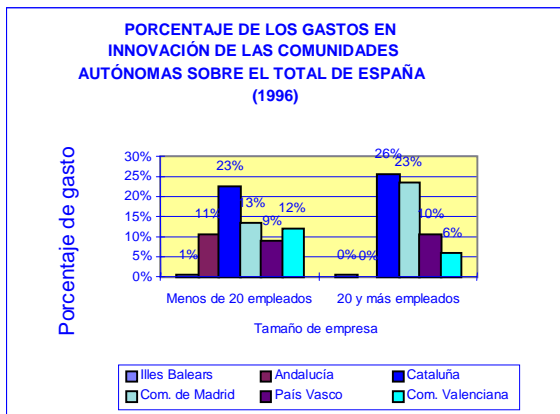
innovación y a las personas de la organización, en definitiva, fomentando la creatividad en el seno de las organizaciones.



La Innovación como fuente de diferencias competitivas

El final del S.XX e inicios del S.XXI se caracteriza por la capacidad de innovación de las empresas, de diferenciarse de la competencia aportando algo distinto por el que ser reconocido y consumido. La carrera de la innovación ha comenzado demandando grandes inversiones y obligando a estar pendientes de los avances en materia tecnológica a unos y otros.

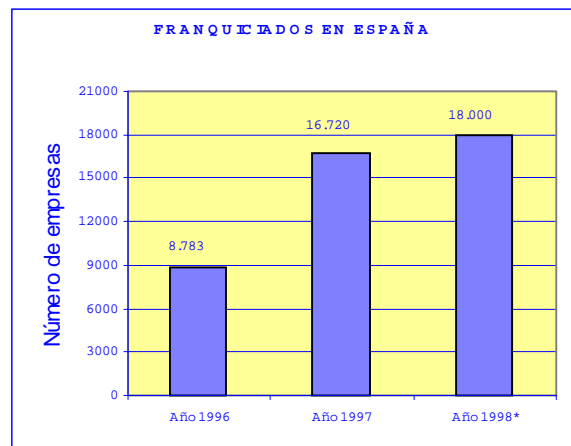
las PYMEs entre 2 y 5 trabajadores están conectadas en 1998-, los ordenadores portátiles permiten la existencia de oficinas móviles, los centros comerciales reúnen la oferta en un mismo lugar evitando desplazamientos al consumidor, los cambios en las preferencias de consumo comportan la aparición de nuevos productos como el yoghurt bebible, la televisión a la carta, los alimentos precocinados y la comida rápida, los automóviles incorporan airbag y ordenador a bordo y las enciclopedias voluminosas se convierten en pequeños CD-ROM, aparecen nuevos formatos comerciales como la franquicia, las grandes superficies y los discounts, el vending o comercialización a través de máquinas expendedoras de películas de vídeo, nuevas formas de comunicación como el marketing directo, la gestión de la fidelización de clientes, la formación interactiva multimedia, las consultas de saldos bancarios y la comprobación de los activos invertidos en bolsa pueden realizarse desde la empresa a través del módem, nuevos puestos de trabajo como el diseñador de páginas WEB, el auditor de calidad o el responsable de gestión de residuos. Sin duda, todos ellos han triunfado porque han ofrecido “algo” más al consumidor y este lo ha sabido valorar.



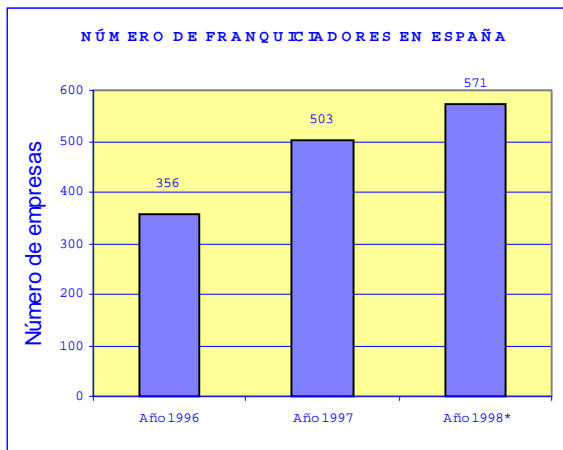
Fuente: Centro de desarrollo tecnológico Industrial (CDTI)

Los cambios derivados de la innovación tecnológica han modificado el día a día del trabajo y las empresas, desde sus procesos de producción y control administrativo hasta las políticas comerciales y organigramas. Todo, o casi todo, ha cambiado y seguirá evolucionando cada vez más rápido.

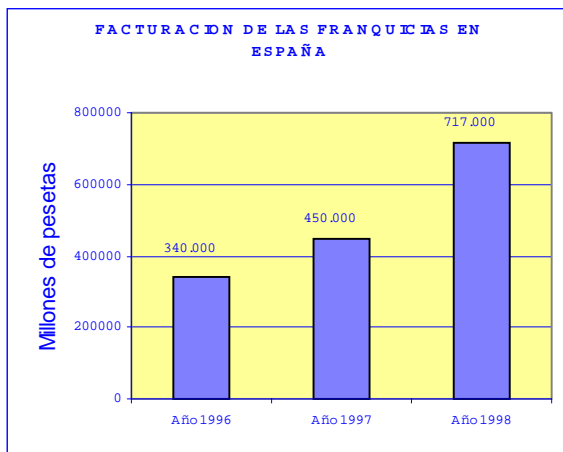
En poco tiempo, el teléfono móvil se ha convertido en un compañero inseparable en muchos puestos de trabajo, la informática ha revolucionado los sistemas de producción y control de calidad de las fábricas, la facturación y la contabilidad ha cambiado los libros por potentes aplicaciones informáticas, Internet está generando nuevas posibilidades comerciales y la inmediatez del tratamiento de información - un 25% de



Fuente: Tormo & Asociados y Barbadillo

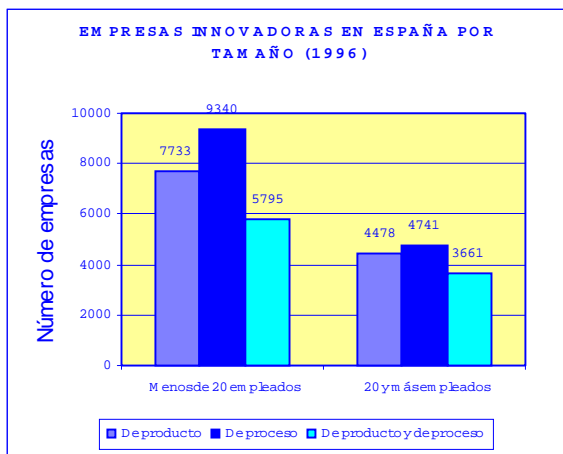


Fuente: Tormo & Asociados y Barbadillo



Fuente: Tormo & Asociados y Barbadillo

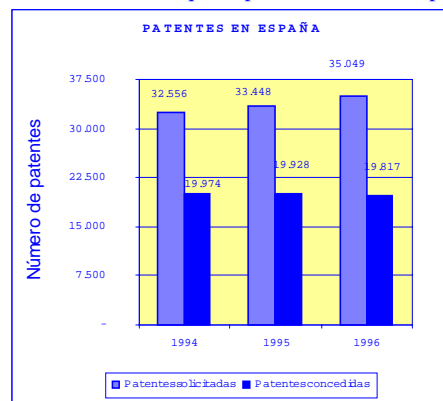
El concepto de innovación es muy amplio y no se concentra únicamente en la introducción de nueva maquinaria industrial o de nuevos productos en el mercado. La innovación, ampliamente entendida, va mucho más allá y engloba a todos los procesos empresariales.



Fuente: EPA, abril 1998

El problema de las organizaciones actuales está en poder seguir el vertiginoso ritmo de novedades y cambios que acontecen o están relacionados con su sector, es decir, en aprender a gestionar el flujo de información constante publicada y formarse en aquellas innovaciones que necesita para seguir siendo competitiva. Pero este problema debe convertirse a su vez en un reto apasionante para la supervivencia, es la competencia inmersa en la incertidumbre, es el cambio tras cambio. Pero ¿qué significa innovar en la empresa?

Como ya comentamos anteriormente, la innovación aplicada a cualquier elemento de la empresa conlleva la gestión empresarial del cambio, es decir, la aproximación a un modelo directivo-organizativo que concibe a la empresa como un sistema en continua evolución que debe readaptarse permanentemente. En España, las empresas que apuestan más decididamente por la innovación son las de mayor tamaño con un presupuesto global diez veces superior al de las más pequeñas. Pero las PYMEs también están respondiendo positivamente a la escalada innovadora. Doblando en número a las grandes empresas que apuestan por innovar, sus objetivos son distintos prevaleciendo las inversiones en rediseño de procesos y alcanzando una inversión media anual que supera los 6.600.000 pesetas.



Fuente : EPA, abril 1998

La flexibilidad como punto fuerte de la empresa

La empresa moderna, segura de vivir en un entorno en constante mutación, ha modificado sus rígidas estructuras internas del pasado en busca de una mayor flexibilidad que facilite el proceso de cambio a que se verá sometida.

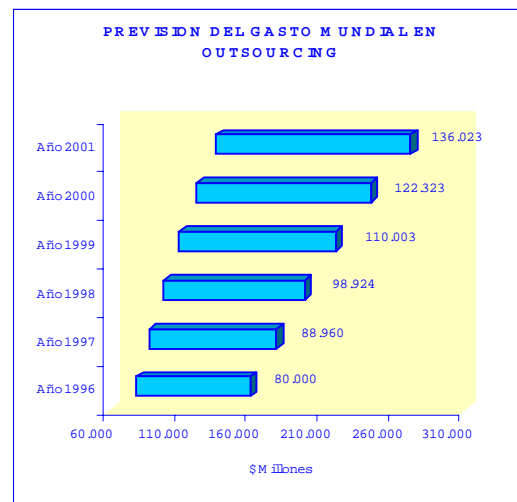
El concepto de flexibilidad también es entendido en este estudio en toda su amplitud. En los últimos años, las empresas están variando la organización de sus plantillas, reduciendo el número de mandos intermedios y fomentando la colaboración directa entre jefes y empleados. El organigrama se está aplanando y este hecho supone que el empresario o directivo demanda una mayor participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones, detectando aspectos a mejorar y aportando ideas y soluciones.

También los horarios y la calidad de vida laboral son objetivos de la flexibilidad como formas de motivación no monetaria. En nuestros tiempos, la estructura familiar de antaño se ha disgregado en decenas de sistemas familiares (la pareja joven con hijos donde ambos trabajan y están pagando una hipoteca, el joven soltero que vive solo en un apartamento de alquiler, la pareja de adultos sin hijos en el hogar donde uno de ellos está en el paro, etc.) fruto de variables como el acceso de la mujer al mundo laboral, el elevado paro registrado y el nivel formativo de las personas, surgiendo diversos problemas que antes no existían o no eran habituales como el cuidado de los hijos y los más mayores, la compaginación trabajo - estudios, la necesidad de ir al supermercado o al banco, la limpieza del hogar y, en definitiva, todo aquello relacionado con el reparto de tareas domésticas. Las políticas de recursos humanos en la actualidad se dirigen a facilitar a los "colaboradores" de la empresa el ajuste entre su vida familiar y su vida laboral, mediante la flexibilidad horaria, la oferta de ventajas sociales como seguros de asistencia médica o el pago de guarderías y canguros, la rotación de turnos de acuerdo a los intereses de ambas partes, la organización del calendario vacacional para que coincida con las de su pareja, etc... sin que se consideren un contratiempo para la empresa, más bien todo lo contrario. El índice de motivación de los empleados suele ser superior en estos casos y verse plasmado en un incremento de la productividad.

La flexibilidad intraempresarial se está viendo acompañada en la segunda mitad de la década de los 90 por tomas de decisiones dirigidas a flexibilizar las condiciones del mercado laboral. Gobierno, patronal y sindicatos acordaron en su tiempo diversas modalidades de contratación como el contrato temporal, el contrato

temporal fijo, bonificaciones de la cuota a la Seguridad Social en los nuevos contratos indefinidos, a mayores de 45 años y parados de larga duración o el abaratamiento de las indemnizaciones por despido cuya finalidad era dinamizar el empleo.

Otra forma de flexibilidad es la relacionada con el proceso de producción y tecnológico. La continua innovación en materia tecnológica está llevando a las empresas a la renovación periódica de sus activos productivos si quieren mantener su participación de mercado, reduciendo el plazo de amortización y obligando a obtener mayores índices de productividad. Este desarrollo está transformando la tecnología de los sistemas de producción en favor de maquinaria más estándar y complementaria y se está imponiendo la fabricación de commodities que permita la rápida adaptación de las estructuras productivas.



Fuente: Informe de International Data Corporation (IDC) 1997

La llegada de competidores ha provocado otro hecho importante que está modificando la evolución de los sectores y microsegmentando a clientes y proveedores: la especialización de los mercados (y de la tecnología). La aparición de nuevos especialistas abre otra puerta a la flexibilidad empresarial a través de la subcontratación (outsourcing) de empresas que ofrecen servicios profesionalizados con estructuras de coste estudiadas para ofrecer precios competitivos.

Las personas y su formación son claves del futuro de las empresas

La última década del presente siglo ha ensalzado el papel de las personas dentro de las organizaciones reconociéndolas como uno de los factores más importantes que contribuyen al éxito de la empresa. Este cambio de orientación de los empresarios es el resultado del análisis de las nuevas condiciones ambientales.

Las constantes transformaciones requieren la máxima atención empresarial de aquellos que deseen seguir siendo competitivos, la creatividad suficiente para afrontar los nuevos retos a los que se enfrenta la empresa y la participación de todas las personas para alcanzar los objetivos planteados. En nuestros días, más que nunca, se hace imprescindible que el empresario cuente con personas válidas a su alrededor, que aporten sus conocimientos y habilidades al negocio y cuyas actitudes y valores personales concuerden con las actitudes del empresario y los valores corporativos de la empresa. Y también se hace indispensable el cuidado y desarrollo de esas competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) mediante la formación permanente para que reporten en beneficio de la propia

empresa y de las personas que la integran. La curva de experiencia de una empresa, lo que sabe hacer y el cómo lo hace, no es más que la suma de competencias individuales que aportan las personas.

Entramos en la era de la gestión del conocimiento en las organizaciones donde la persona deja de ser un trabajador (aquel que presta de mano de obra a cambio de capital) para convertirse en un colaborador del empresario. En este entorno, la formación se erige como un puntal de la competitividad y una forma de solucionar problemas empresariales. Sus funciones abarcan desde el entrenamiento de un empleado en un puesto para alcanzar mayores índices de rendimiento en el trabajo, hasta la capacitación para ocupar un nuevo puesto, el perfeccionamiento de conocimientos y habilidades adaptándose a las nuevas técnicas y tecnologías, la reconversión de competencias para alcanzar nuevas responsabilidades o el desarrollo de valores empresariales o habilidades para el trabajo en equipo. Es el modelo conocido como la "organización inteligente", que aprovecha los conocimientos de directivos y empleados para adelantarse al mercado.

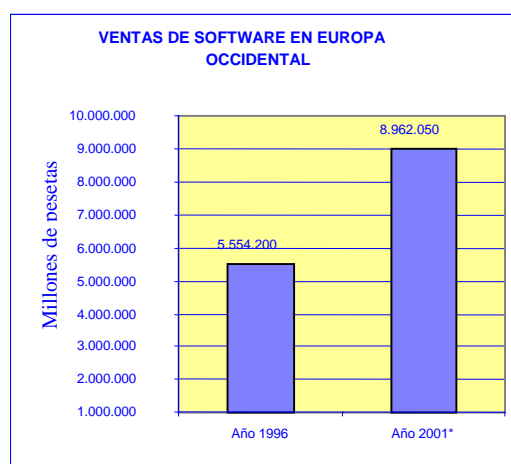
Los sistemas de información en la empresa

Si hemos de destacar un cambio entre todos los acontecidos en los últimos tiempos, sin duda, tenemos que referirnos al boom de la información y de los sistemas de gestión de esta información.

Miles de mensajes impactan en nuestro cerebro al finalizar un día cualquiera y, como nos ocurre a las personas, la cantidad de información disponible que puede captar una empresa es enorme. Fruto de esta avalancha se han desarrollado las tecnologías de la información que ahora copan la mayoría de los medios de información: redes de trabajo, módem, programas de software, arquitectura tecnológica, Internet, correo electrónico, ciberespacio, webs, comercio electrónico, sistema EDI, bases de datos relacionales, multimedia, simuladores, videoconferencias, sistemas de seguridad en los pagos a través de la red y muchos otros son conceptos que están evolucionando de forma acelerada y que están cambiando el mundo.

La función principal de estos sistemas en la empresa es la captación, almacenamiento, organización, tratamiento y consulta de la gran cantidad de información que es necesaria para ser competitivos; pero su gran logro es la reducción del espacio y del tiempo a la mínima expresión y el ahorro de costes que ello supone. Facturas electrónicas, mensajes, consultas de información o transferencias son enviadas y recibidas en cuestión de segundos, los simuladores son utilizados por la industria para la mejora de productos y servicios,

los hoteles están haciendo sus reservas a clientes que se convencen de la calidad ofrecida tras "pasear" por la habitación que han escogido, las enciclopedias son vendidas en CD-ROM o a través de la red directamente en nuestro ordenador para poder consultarlas en ese instante y los proveedores insertan sus catálogos continuamente actualizados.



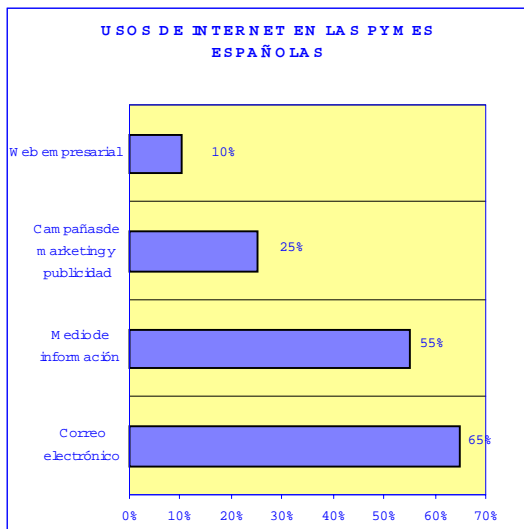
Fuente: BSA y Price Waterhouse

Entre todos, cabe destacar el auge del comercio electrónico en todo el mundo: las transacciones comerciales entre empresas previstas para el año 2000

Detección de necesidades formativas en las Islas Pitiusas

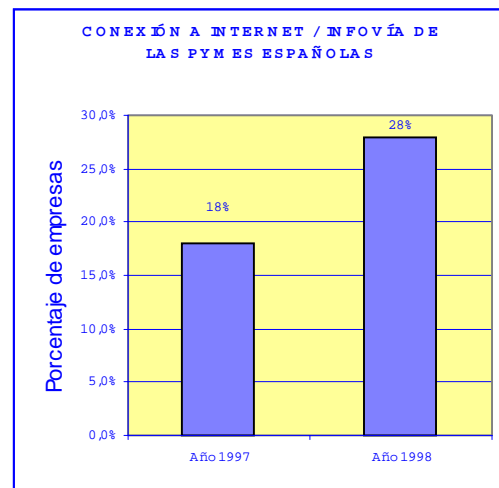
tramitadas a través de Internet ascienden a los 14.5 billones de pesetas y las compras de consumidores a 16.000 millones de pesetas. La pregunta que iría a continuación sería ... ¿quién niega todavía que nuestra economía es global?

Las empresas de nuestro entorno no están en disposición de hacer oídos sordos y dar la espalda a esta realidad y deben aprovechar las ventajas competitivas que supone la gestión de la información.



Fuente : CB Consulting en España. Estudio para Microsoft y Telefónica

Las redes informáticas de trabajo permiten el acceso, tratamiento y recuperación de información paralelo de cientos de usuarios y los nuevos paquetes de software de trabajo compartido y videoconferencias facilitan el feedback e interactividad en tareas como la redacción de contratos entre las dos partes o la asistencia a una reunión con proveedores ubicada a miles de kilómetros de distancia. Las potentes bases de datos relacionales permiten el almacenamiento organizado de millones de datos y su consulta organizada. Y parece no existir un límite para esta tecnología que lanza al mercado versiones corregidas y nuevos productos a mayor velocidad de la que podemos asimilarla.



Fuente: Estudio de CB Consulting para Microsoft y Telefónica

La calidad total en la empresa

Seguramente la calidad sea la palabra más nombrada en los tratados y publicaciones de empresa de los últimos años. Todo el mundo habla de calidad y satisfacción pero pocos saben realmente cuál es el alcance de su significado. El hecho de que la calidad está íntimamente relacionada con los resultados económicos de la empresa está generalmente aceptado y los resultados del estudio PIM'S (encuesta pasada a 10.000 empresas europeas de todos los sectores de actividad y tamaños) publicados en 1994 son concluyentes al respecto.

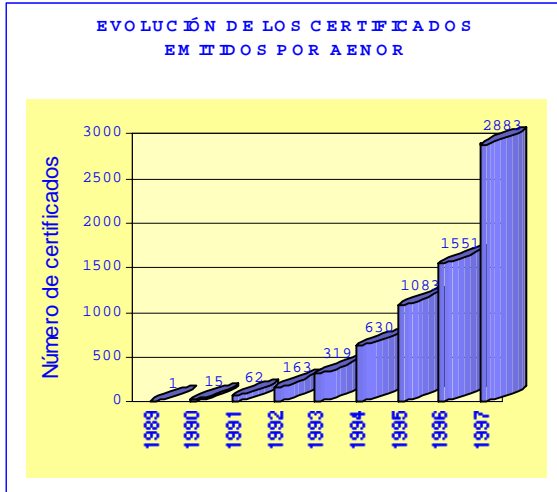
En esta investigación vamos a entender el concepto de calidad como calidad percibida, es decir, la percepción de diferencias entre expectativas y resultados. Visto de esta manera, un cliente o un proveedor estará satisfecho con nuestros servicios si percibe que aquello que le ofrecemos está en relación directa con aquello que esperaba de nosotros. En este sentido, la calidad y la satisfacción serán el resultado de su percepción de nuestra empresa. Por lo tanto, todo en nuestra organización es sinónimo de calidad porque cualquier aspecto puede afectar a nuestra imagen de calidad y, como consecuencia, a la rentabilidad. La apuesta por la calidad total se basa en el inicio de un proceso en toda la empresa cuya finalidad es reducir al máximo los

errores y optimizar los resultados que lleva implícita la mejora continua de todo cuanto lleva a cabo la empresa y la autoevaluación.

Y esta apuesta no es sólo válida para las grandes empresas. Según datos de la Asociación Española de la Calidad (AEC) el 45% de las empresas certificadas en España son PYMES, es decir, alrededor de 1.800 pequeñas y medianas empresas.

Por consiguiente, los conocidos temas de actualidad empresarial relacionados con la gestión del tiempo, los servicios de atención al cliente, los cuestionarios de satisfacción, la introducción de tecnologías, la reingeniería de procesos, el trade marketing con los proveedores, la formación y la organización empresarial o el trabajo en equipo entre otros están tratando de ofrecer mayor calidad. La 'European Foundation for Quality Management' ha diseñado El Modelo Europeo de Calidad Total para PYMES hace referencia a cómo debe ser una "PYME excelente".

Detección de necesidades formativas en las Islas Pitiusas

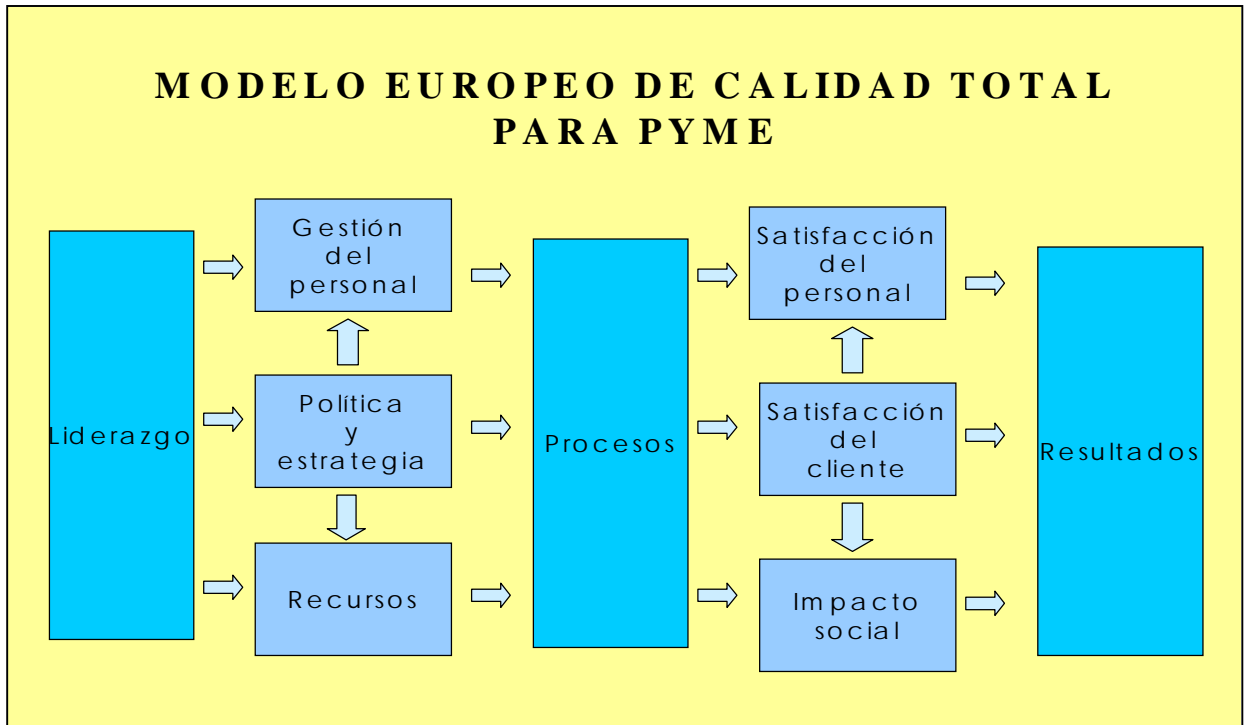


Fuente : AENOR

Este modelo de calidad recoge información de una empresa sobre las nueve áreas que considera básicas para garantizar la calidad de servicio y que son: liderazgo de mercado, gestión del personal, política y estrategia empresarial, recursos, procesos, satisfacción del personal, satisfacción del cliente, impacto social y resultados empresariales.

Los competidores nos desposeerán de la cuota de mercado actual si no ofrecemos calidad, tanto en el producto final como durante la prestación del servicio, lo que comporta la garantía de brindarla a lo largo de todo el proceso empresarial.

La pertenencia a un mercado único europeo, el incremento de actividad comercial a escala mundial y la reciente entrada en la unión económica y monetaria (llegada del euro) van a exigir a nuestras empresas un mayor nivel de calidad en la oferta de productos y prestación de servicios.



Fuente: European Foundation for Quality Management (EFQM)

El euro es una oportunidad de diferenciación y nuevos negocios

La creación de un mercado europeo de 340 millones de consumidores cambia los parámetros de la última década ofreciendo grandes posibilidades para la exportación, la moneda única facilita la comparación entre productos y ahorra costes de transacción y las políticas monetarias de devaluación de la peseta como atractivo para la inversión e importación de bienes y servicios desaparecerán. El euro es una puerta abierta a la competencia que la empresa debe aprovechar pero que exige calidad y competitividad.