

OIKONOMICS

Revista de los Estudios de Economía y Empresa

Núm. 2, noviembre de 2014

Revista de los Estudios de Economía y Empresa

<http://oikonomics.uoc.edu>

ISSN 2339-9546

Universitat Oberta de Catalunya



Universitat Oberta
de Catalunya

Núm. 2, noviembre de 2014

Editorial

Redes sociales, economía y empresa

Oriol Miralbell Izard 3

Dossier «Redes sociales, economía y empresa»

Organizaciones, redes sociales y gestión del conocimiento

Agustí Canals 6

Estrategia de marketing de medios sociales: conceptos y pasos para formar conexiones

Inma Rodríguez-Ardura..... 15

La nueva era de los mercados financieros y su globalización

Elisabet Ruiz Dotras..... 20

Las oportunidades de las redes sociales para las pymes

Monserrat Peñarroya Farell..... 27

Enrique Dans: «Debemos plantear las relaciones empresariales como relaciones humanas»

Oriol Miralbell i Joan Miquel Gomis 32

Trabajo final de grado

Evaluación de los estados financieros para determinar los factores clave que afectan a la misión de Adobinve, S. L.

María Francisca Manrique Pérez..... 39

EDITORIAL

Redes sociales, economía y empresa

Oriol Miralbell Izard

Profesor de los Estudios de Economía y Empresa (UOC) y editor del dossier “Redes sociales, economía y empresa”

No hay duda de que una de las actividades que ha ido cambiando más en los últimos años en todo el mundo han sido las relaciones sociales, especialmente a través de las redes sociales *online* como Facebook, Twitter, Youtube, etc. La mayoría de usuarios que interactúan dentro de estas redes sociales lo hacen con diferentes propósitos, pero especialmente, para socializar y mantener relaciones con sus compañeros, familiares y amigos (Miralbell, 2014). Ahora bien, las oportunidades y los retos que las redes sociales *online* plantean abarcan de manera significativa la actividad económica global. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) estimulan el dinamismo innovador (Lladós, Jiménez y Garay, 2008) y se han convertido en uno de los principales fundamentos del proceso de cambio radical que experimenta la economía y estructura social en la última década, porque devienen un recurso de uso masivo y de aplicación para todos los agentes económicos y sociales, y porque son la base del nuevo sustrato innovador que “transforma radicalmente la estructura de *inputs* básicos y costes relativos para la producción” (Torrent y Sellens, 2009).

En una economía globalizada y en el entorno de la sociedad red, en la que las dinámicas de la estructura social se generan a partir de redes activadas por el intercambio de información procesada digitalmente y por el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (Castells, 2009), las empresas necesitan aprovechar la transferencia de conocimiento, tanto para su mejora competitiva como para la innovación de sus productos o servicios y de sus procesos productivos. En este ámbito, las redes de interacción tienden a crearse en torno a las estructuras organizadas y los agentes más decisivos e importantes para la economía global, mientras que los de menor relevancia, en función de su menor peso, irán ocupando puestos menos estratégicos y más periféricos, pudiendo, incluso quedar fuera de la red de la economía global.

La creación de valor es un proceso de producción organizado en torno a las TIC (lo mismo si se trata de la producción de bienes o de la realización de servicios) con unas tareas de toma de decisión de la innovación, de análisis, planificación, diseño y ejecución llevadas a cabo por diferentes perfiles profesionales que irían desde los mandos, pasando por los investigadores, diseñadores, integradores y operadores (Castells, 1997).

Los flujos de información para el conocimiento están condicionados en buena parte por la posición de los agentes en la red, y esto determinará también su capacidad de acceso y el control sobre esta información. Por ello, en la economía, factores como la capacidad tecnológica o el acceso a los mercados condicionan y dependen a la vez de la posición que tienen los agentes económicos en la red. Cuanto mejores sean los recursos tecnológicos mejor será la posición del agente, y a la vez, más interés tendrá en preservar su conocimiento entre los demás agentes con los que le interese compartirlo o haya colaborado en su generación. La competencia estimula la generación de nuevo conocimiento, que permite preservar la posición de preferencia de sus propietarios en la red. Esto no quita que aún quede camino por recorrer en la mayoría de empresas en lo que respecta al fomento entre sus trabajadores para que socialicen a través de las redes sociales, aunque los estudios existentes han demostrado que ello favorece que se comparta conocimiento, mejorando el rendimiento de la empresa y de sus profesionales (Miralbell, 2013). Todavía hay barreras que frenan que las empresas fomenten el uso de las redes sociales online tanto internamente como en las relaciones con otras empresas, entre las que se encuentra la

dificultad para medir los beneficios de este uso y el desconocimiento de las oportunidades que ofrecen las redes sociales para las empresas (Jussila, Kärkkäinen, y Aramo-Immonen, 2014).

Dada la actualidad que tienen las redes sociales y con la intención de aportar más información a los usos y oportunidades que las redes sociales ofrecen a la economía, hemos recogido en el dossier de este segundo número de la revista *Oikonomics* cinco aportaciones de expertos que plantean diferentes aproximaciones a la relación de las redes sociales con la economía y la empresa.

En el primer artículo, Agustí Canals, profesor de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación de la UOC y director del grupo de investigación KIMO, nos expone la influencia que tiene la estructura de las redes sociales en la eficiencia de la transmisión y la generación de conocimiento en las organizaciones. En el artículo se explica cómo, a través del uso de las redes sociales y de facilitar que estas organicen adoptando una estructura más adecuada a sus intereses, las organizaciones pueden gestionar mejor el conocimiento. En este sentido, Agustí Canals hace algunas reflexiones sobre las características de las redes sociales que más inciden en la consecución de los objetivos de las organizaciones.

En el segundo artículo, Inma Rodríguez-Ardura, profesora de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC y directora del grupo de investigación Observatorio de la Nueva Economía (ONE), da respuesta a algunas preguntas que los especialistas de marketing se hacen a la hora de planificar una estrategia de marketing de medios sociales efectiva. Ella explica cómo dar forma a este tipo de estrategias de marketing digital, indicando cuáles son las diferentes fases y cómo evaluar los resultados.

En el tercer artículo de este dossier, Montserrat Peñarroya, consultora de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC, cuenta diferentes usos que las empresas pueden hacer de las redes sociales online. Además de usarlas en el ámbito del marketing, las organizaciones pueden utilizarlas para la formación de clientes y trabajadores, para el apoyo a la formación, como entorno de relaciones entre los trabajadores o entre colectivos de dirección, para la búsqueda de nuevos directivos y para la gestión de los recursos humanos, entre otros.

Desde una perspectiva más global de la economía, Elisabeth Ruiz, profesora de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC y miembro del grupo de investigación Observatorio de la Nueva Economía (ONE), plantea en el cuarto artículo los factores que intervienen en la comunicación global y sus efectos en los mercados financieros. A la vez, ilustra cómo uno de los factores más relevantes a la hora de la integración de los mercados financieros ha sido el avance tecnológico que ha hecho posible la conexión entre mercados, que entre otros ha contribuido a agilizar la negociación con servicios integrados de varios de aquellos mejorando el binomio riesgo-rendimiento para los inversores. Fruto de estos cambios en el sistema financiero y su dinámica de comunicación, ha habido una evolución de los productos financieros existentes y la aparición de nuevos. Elisabeth Ruiz nos habla también del aspecto negativo de la globalización y la elevada interconexión entre mercados, como es el efecto contagio de las crisis financieras.

Finalmente, la entrevista nos ofrece la visión de un experto como Enrique Dans, profesor de Sistemas de Información en IE Business School y autor de varios artículos y libros sobre la sociedad de la información, en los que habla de la evolución de las TIC y de las redes sociales, y su impacto en las organizaciones y en la economía global.

Para dar a conocer los mejores trabajos de los estudiantes de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC, además del dossier, presentamos un artículo sobre un Trabajo Final de Grado en Administración y Dirección de Empresas, que ha sido seleccionado por su excelencia. María Francisca Manrique nos hace una síntesis del trabajo donde, a través del análisis integral de una empresa del sector del curtido de la piel, ha querido determinar los factores clave que afectan a la misión de la empresa.

En definitiva, confiamos en que esta segunda edición de la revista *Oikonomics*, en la que se ofrece al lector una aproximación de cómo las redes sociales inciden en la economía y cómo las empresas pueden aprovecharlas para mejorar su competitividad, sea de interés.

Bibliografía

- CASTELLS, M. (1997). «La Sociedad Red». *La era de la información*. Vol. 1. Madrid: Alianza Editorial.
- CASTELLS, M. (2009). *Communication power*. Oxford University Press Oxford.
- JUSSILA, J. J.; KÄRKKÄINEN, H.; ARAMO-IMMONEN, H. (2014). «Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms». *Computers in Human Behavior*. N.º 30, págs. 606-613.
- LLADÓS, J.; JIMÉNEZ, A. I.; GARAY, L. (2008). «La innovació digital de l'empresa catalana: patrons, característiques i dterminants». En: *L'Empresa Xarxa. Tecnologies de la Informació i la Comunicació. Productivitat i Competitivitat* (J. Vilaseca i J. Torrent.). Barcelona: Ariel.
- MIRALBELL, O. (2013). «Las TIC y la transferencia de conocimiento en el turismo». En: *Nuevos horizontes en la gestión del turismo*. Págs. 57-81. Escola Universitària de Turisme i Gestió Hotelera, UAB.
- MIRALBELL, O. (2014). «Knowledge Exchange in Social Networking Sites». En: *Perspectives on Social Media: A Yearbook*. Págs. 11-18. Routledge.
- TORRENT I SELLENS, J. (2009). «Coneixement, xarxes i activitat econòmica: una anàlisi dels efectes de xarxa en l'economia del coneixement». *UOC Papers*. N.º 8, págs. 1-23.



Oriol Miralbell Izard

Profesor de los Estudios de Economía y Empresa (UOC) y editor del dossier "Redes sociales, economía y empresa"

Doctor en Información y Sociedad del Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya. Licenciado en Filología Alemana, máster en Gestión de la Información por la Universidad de Syracuse. Es profesor de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC. Ha sido responsable de los servicios de información de la Dirección General de Turismo de la Generalitat de Cataluña. Es presidente del Capítulo español de la International Federation for IT and Travel & Tourism (IFFIT), miembro del grupo de investigación GRATET (<http://www.urv.cat/dgeo/gratet/>) sobre Turismo y Geografía, miembro del Laboratorio del Nuevo Turismo (<http://turismo.blogs.uoc.edu/3-recerca-id/>). Centra su investigación en las TIC y el turismo, la gestión de los destinos y las redes sociales y el conocimiento.

Los textos publicados en esta revista están –si no se indica lo contrario– bajo una licencia Reconocimiento-Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos y comunicarlos públicamente siempre que cite su autor y la revista y la institución que los publica (autoría, nombre de la revista, institución editora); no haga con ellos obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/es/deed.es>.



Dossier «Redes sociales, economía y empresa»

LOS PROCESOS DE TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN

Organizaciones, redes sociales y gestión del conocimiento

Agustí Canals

Profesor de los Estudios de Ciencias de la Información y la Comunicación (UOC)

RESUMEN Las redes sociales juegan un papel muy relevante como sustrato, sobre el que se producen la mayoría de los procesos relacionados con la transmisión de información y la generación y transferencia de conocimiento. La gestión del conocimiento, que tiene como una de sus funciones lograr optimizar estos procesos en las organizaciones, debe tener en cuenta esta función esencial de las redes sociales. En este artículo describimos algunos de los mecanismos concretos por los que la estructura de las redes sociales influye en la efectividad de la transmisión de información y también de la creación y transferencia de conocimiento. A partir de esto, se pueden deducir algunas consideraciones sobre las características de las redes sociales que son más indicadas en cada caso para la consecución de los objetivos de la organización. La gestión del conocimiento debe saber utilizar las redes existentes y, si es posible, conseguir que estas redes adopten la estructura más adecuada.

PALABRAS CLAVE redes sociales; gestión del conocimiento; organización; gestión de información

Organisations, Social Media, and Knowledge Management

ABSTRACT *Social media play a relevant role as the basis to most processes related to information transfer as well as knowledge creation and transfer. In order to optimise those processes in organisations, knowledge management needs to take into account essential function of social media. In this article we describe some of the specific mechanisms by which a social media structure influences the effectiveness of information transfer and knowledge creation and transfer. Based on this, we put forward some considerations on the most suitable features of social media to meet organisational objectives. Knowledge management must be able to use existing social media and, if possible, to have those media adopt the most adequate structure.*

KEYWORDS *social media; knowledge management; organisation, information management*

Introducción

Cuando escuchamos el término *redes sociales*, normalmente pensamos en el conjunto de personas interrelacionadas a través de las plataformas en línea llamadas “medios sociales”, como son, por citar los más populares, Facebook o Twitter. Pero no son necesarios los medios sociales, ni tan solo Internet, para que existan las redes

sociales. De hecho, las redes sociales existen desde el momento en que los humanos (o sus antepasados) empezaron a vivir en comunidad. Cualquier grupo de personas entre las cuales se establezca algún tipo de relaciones que las enlacen entre ellas ya forma una red social. Incluso podemos decir que también forman redes sociales las interrelaciones entre familias, empresas, ciudades o países.

Es evidente, pues, que las redes sociales están presentes en toda la sociedad, y en particular en las organizaciones, tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas y en el tercer sector. Los miembros de las organizaciones forman redes sociales entre ellos y con personas de fuera de la organización, y las organizaciones como tales forman redes sociales con otras organizaciones. Conocer cómo se forman estas redes y los efectos que tienen en los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones y entre ellas es importante. Nos permite entender mejor cómo funcionan las organizaciones y nos ayuda a gestionarlas mejor.

Uno de los aspectos en los que las redes sociales tienen un rol más relevante es la difusión de información, y como consecuencia, también en los procesos de creación y de transferencia de conocimiento. Así pues, si queremos gestionar bien la información y el conocimiento, debemos tener en cuenta las redes sociales. En este artículo veremos algunos de los aspectos de las redes sociales que son más relevantes a la hora de gestionar el conocimiento en las organizaciones. Comenzaremos repasando algunos conceptos básicos sobre la importancia de la información y el conocimiento en las organizaciones. A continuación veremos cómo las redes sociales juegan un papel muy importante en la transmisión de información y los efectos que puede tener esto en las organizaciones. Y para finalizar, examinaremos el efecto de las redes sociales en los procesos de creación y transferencia de conocimiento, que van más allá de la simple transmisión de información.

1. Información y conocimiento en las organizaciones

Una organización se puede definir, de forma sencilla, como una estructura social diseñada para hacer cosas a través de la cooperación de individuos (Kadushin, 2012). Podemos decir, pues, que una organización persigue una serie de objetivos, que pueden ser implícitos o explícitos, y los individuos que la forman se estructuran y actúan de forma conjunta con el fin de lograr estos objetivos. Tan solo a partir de esta definición, ya podemos ver que el papel tanto de la información como del conocimiento será muy relevante. Para poder actuar adecuadamente, se necesita conocimiento sobre el mundo que nos envuelve y sobre el efecto que pueden tener nuestras acciones. Y la información necesaria para poderse coordinar y para poder adquirir nuevo conocimiento.

Tanto el concepto de información como el de conocimiento tienen muchas facetas y esto hace que sean difíciles de definir de modo sencillo. A pesar de que el conocimiento ha sido una de las preocupaciones fundamentales del hombre desde el inicio de la filosofía (Nonaka y Takeuchi, 1995) y que la información ha resultado en los últimos tiempos uno de los elementos clave de diversas disciplinas científicas (Gleick, 2011), no se ha llegado todavía a una definición clara y universal. Y, seguramente por esto, tampoco hay un consenso sobre la relación entre información y conocimiento.

Sin querer entrar aquí en profundidad en este tema, sí que es necesario describir, a grandes rasgos, lo que entendemos por información y conocimiento. El conocimiento es eso que permite a un agente determinado interpretar y entender su entorno y actuar en consecuencia. Así, nuestro conocimiento sobre las normas de circulación hace que podamos prever (en teoría) el comportamiento de los otros conductores y conducir del modo adecuado para llegar a nuestro destino. La información, en cambio, es todo eso que el agente puede extraer de su entorno que le permite modificar su base de conocimiento. Por ejemplo, sabemos que el código de circulación permite ir a una velocidad máxima por la carretera. Ahora bien, si vemos una señal que limita la velocidad en una zona concreta, esta información nos hace modificar nuestro conocimiento: ahora ya sabemos que no podemos ir a 100 km/h, sino que tenemos que reducir a 60 km/h. Notemos que, mientras que el conocimiento es una propiedad del agente, la información es algo externo. El agente encuentra la información en su entorno, y también puede ser que actúe sobre el entorno de modo que otros agentes puedan encontrar información. Entonces se produce la transmisión de información y, como consecuencia, la transferencia de conocimiento. En nuestro ejemplo, las autoridades de tránsito ponen una señal en un tramo para que los conductores adquieran el conocimiento necesario para poder conducir con seguridad. Estas ideas están presentadas más en detalle en algún trabajo anterior (Boisot y Canals, 2004).

El lector habrá notado que en el párrafo anterior nos hemos referido siempre al conocimiento del “agente” y no al del individuo o la persona. Esto es porque la definición de conocimiento es suficientemente general como para que pueda aplicarse a cualquier ente con capacidad de actuar (es decir, a cualquier agente). Así, las personas pueden tener evidentemente conocimiento, pero también los animales, los robots o los sistemas expertos. Y también podemos pensar que hay conocimiento en diversos niveles: cada uno de los miembros de una empresa tiene un conocimiento individual, pero la empresa en conjunto también tiene un conocimiento, porque es un agente capaz, por ejemplo, de interpretar el mercado y actuar del modo que sea más oportuno para sus intereses.

La gestión del conocimiento se ocupa de crear las condiciones para que el conocimiento de las organizaciones en conjunto se adecue al máximo al que necesita para cumplir sus objetivos. Esto quiere decir que se debe ocupar tanto del conocimiento organizativo en general como del conocimiento que cada uno de los miembros de la organización necesita para llevar a cabo sus tareas individuales. La gestión del conocimiento debe tener como objetivo optimizar los procesos de generación y transmisión del conocimiento, tanto los internos como los que involucren elementos externos a la organización. Y debe tener en cuenta tanto el conocimiento necesario para la operativa del día a día como el conocimiento de índole más estratégico. Si hemos dicho que una organización es una estructura social, no es nada extraño que en todos estos temas las redes sociales influyan, como veremos a continuación.

2. El papel de las redes sociales

En la mayoría de los procesos relacionados con la información y el conocimiento, las redes sociales juegan un papel muy importante. A continuación veremos que la transmisión de información se produce muchas veces a través de los “caminos” que configuran las redes sociales, y que tanto a la hora de generar conocimiento como de transferirlo de unos agentes a otros, las configuraciones de las redes sociales tienen efectos sobre la eficacia y la eficiencia del proceso.

2.1. Transmisión de información

Por la teoría de la información sabemos que la transmisión de información entre un emisor y un receptor se hace por un canal (Shannon, 1948). Normalmente, este canal se entiende como un medio por el cual circula la información, como el aire o los cables de teléfono. Pero la mayoría de veces, para que se transmita la información debe haber también lo que podríamos llamar un “canal social”. Es decir, un vínculo entre emisor y receptor que facilite la comunicación. Puede ser que se conozcan previamente, puede ser que estén en el mismo sitio en el mismo momento, puede ser que compartan unos códigos culturales y lingüísticos... Si nos fijamos, vemos que este tipo de vínculos son los que configuran las redes sociales. Así pues, podríamos decir que la información “viaja” por las redes sociales. Por ejemplo, si un trabajador se percata de una buena oferta de trabajo en su empresa, lo hará saber a sus conocidos, a quien crea que le pueda interesar. No lo dirá a su vecino si no le conoce y no sabe que aquella oferta le podrá ir bien.

Ahora bien, para que haya transmisión de información también es necesario que el emisor y el receptor cumplan algunos requisitos. Por parte del emisor, normalmente es necesario que haya voluntad de emitir la información. Es verdad que a veces la información se emite involuntariamente, ya sea oralmente o por escrito, o a través de lenguaje no verbal. Pero lo más normal es que el emisor codifique voluntariamente un mensaje para hacerlo llegar a los posibles receptores. Estos receptores, por su parte, de entrada deben estar atentos al mensaje. Y esto no es tan fácil, especialmente cuando hay una gran sobrecarga de estímulos en el entorno que compiten por nuestra atención (Davenport y Beck, 2001). Además, es necesario que los receptores conozcan el código en el cual se ha emitido el mensaje y tengan suficiente conocimiento del contexto como para interpretarlo. Es lo que Shanno y Weaver (Shanno y Weaver, 1963) llaman, respectivamente, el problema semántico y el problema de efectividad.

Una de las condiciones previas para hacer una buena gestión del conocimiento es gestionar bien la información (Canals, 2003). Según lo que acabamos de decir, pues, será necesario que se tengan en consideración las

redes sociales como soporte a través de las cuales circulan los flujos de información y las características de los actores que forman parte de la red desde un punto de vista informacional.

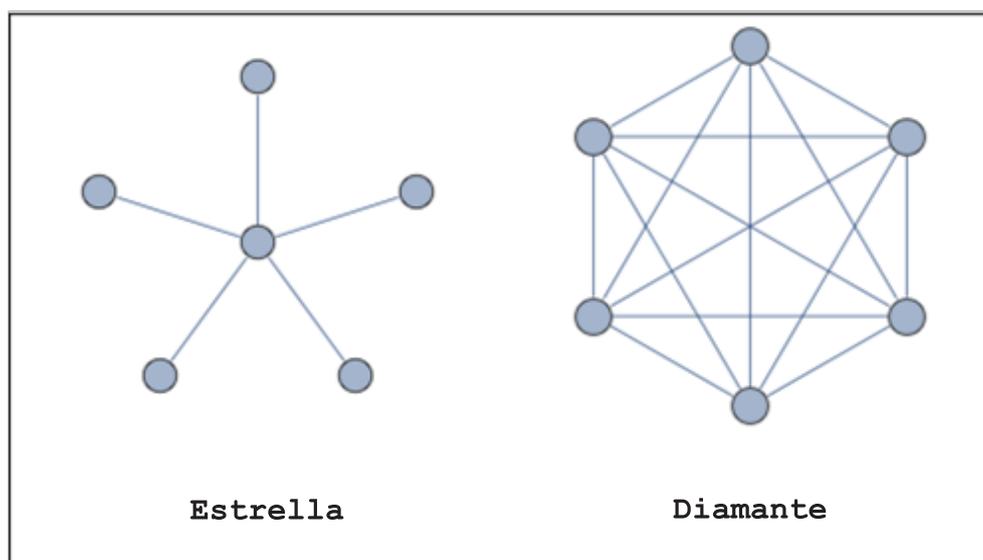
Desde un punto de vista de la red social vista en conjunto, un aspecto interesante es cómo se difunde la información. Es decir, cómo una información que se genera por primera vez en uno de los nodos de la red se va difundiendo por todos los otros. Suponiendo que la transmisión entre los nodos se produce normalmente porque cumple las condiciones que hemos visto anteriormente, la rapidez con la que la información se difunde en la red depende mucho de la estructura. En redes poco densas (con pocas conexiones) y con una distancia media entre nodos muy alta (lo que se conoce como *camino medio*) costará mucho más difundir una información que en una con camino medio bajo (lo que a menudo se llama un *mundo pequeño*, y que es una característica bastante frecuente en las redes sociales) (Barabási, 2002; Watts y Strogatz 1998). En el caso de que haya errores en la transmisión (como en el popular juego infantil del “teléfono” donde un mensaje que se va pasando de uno a otro, de boca a oreja, acaba siendo irreconocible), la transmisión puede ser mucho más lenta y es posible que no llegue a difundirse en toda la red.

Un concepto que se debe destacar en la difusión de información en las redes sociales es el de *vínculos débiles* (Granovetter, 1973). La idea es que la información que podemos recibir de las personas que tenemos cerca y con quienes tenemos una relación más estrecha es probable que no constituya una gran novedad para nosotros, ya que nos movemos en el mismo entorno. Podemos decir que es más difícil que sea información que nos permita aumentar o modificar mucho nuestro conocimiento. En cambio, la información que nos puede llegar de personas más alejadas, con quien podemos tener una relación menos estrecha (un enlace más “débil”), puede sernos mucho más útil porque viene de entornos con los que no tenemos mucho contacto.

En vista de todos estos mecanismos, está claro que los actores de la red que puedan acceder más rápidamente a los flujos de información y controlarlos tendrán una ventaja sobre los otros. Los nodos más centrales, por ejemplo, dado que la información tenderá a pasar por su posición, a menudo pueden acceder antes y, además, decidir si la transmiten y a quién lo hacen. Hay diversas medidas posibles de centralidad de los nodos de una red en las cuales no podemos entrar en profundidad aquí (ver Borgatti, 2005; Canals *et al.*, 2012; Newman, 2010; Wasserman y Faust, 1994), pero la mayoría tienen importancia en la difusión de información, con matices ligeramente distintos.

En la figura 1 podemos ver dos tipos ideales bien diferentes de estructura de la red social de una organización. En la primera, que llamaremos *estrella* por la forma que tiene, hay un nodo central por el cual debe pasar por obligación toda la información que circula por la red. La segunda, en cambio, que tiene forma de diamante, está altamente cohesionada: todos los nodos están conectados entre sí. Evidentemente, son casos extremos que pocas veces se dan en el mundo real, pero que nos son útiles para discutir unos cuantos conceptos.

Figura 1. Dos modelos ideales de estructura de la red social en las organizaciones



Una pregunta que nos podemos hacer es si para la organización será mejor una estructura de la red social de los miembros tipo estrella o tipo diamante. A partir de lo que hemos visto sobre la difusión de información en redes, parece claro que esta se difundirá mucho más fácilmente en la estructura tipo diamante. Cada nodo tiene muchas más vías de entrada y salida de información y todos los nodos tienen conexión directa entre sí, lo cual asegura una difusión rápida. Pero además, en la estructura tipo estrella toda la información debe pasar por un único nodo. Según la capacidad del nodo central para procesarla, puede convertirse en un cuello de botella y dificultar mucho la fluidez del proceso. Así pues, si a la empresa o institución le interesa fomentar la difusión de información, siempre es mejor una estructura tipo diamante, pero si necesita controlar los flujos de información, mejor que tenga una estructura de red social tipo estrella, siempre que el individuo central sea el adecuado. Se debe recordar que la estructura de la red social no tiene por qué coincidir (y a menudo es así) con la estructura formal reflejada en el organigrama.

Ahora bien, desde el punto de vista de los individuos, la cosa cambia. Mientras que en la estructura diamante todos se encuentran en las mismas condiciones, en la estructura tipo estrella quien ocupa la posición central parece claro que tiene una situación privilegiada. Toda la información que transita por la red pasa por el nodo central, y él la conoce antes que nadie (a excepción del emisor). Si esto no le provoca problemas de sobrecarga, tiene una ventaja clara, ya que puede utilizar la información, e incluso tiene el poder de decidir qué información transmite y cuál no y a quién según sus intereses. Nuevamente, si sus intereses coinciden con los de la organización, no es un problema, pero esto no siempre es así.

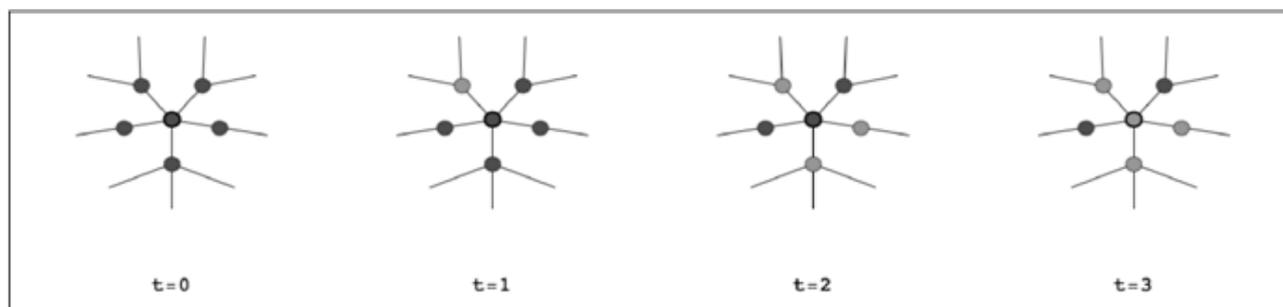
Situaciones como la que se produce en la estructura tipo estrella con el nodo central reciben el nombre de *agujeros estructurales* (Burt, 1992). La idea es que un elemento de la red que conecta con dos nodos o grupos de nodos que no están conectados por ninguna otra vía aprovecha (o “llena”) un agujero estructural, cosa que le confiere el control sobre la comunicación entre las dos partes y, por tanto, un grado de poder considerable.

2.2. Generación y transferencia de conocimiento

Las ideas anteriores sobre la transmisión de información en las redes son importantes a la hora de analizar los procesos relacionados con el conocimiento, ya que tal y como hemos visto se debe transmitir información para transferir conocimiento y también se necesita información para generar de nuevo. Pero se deberán tener en consideración otras cosas. Tal y como proponen algunas teorías sobre el capital social (Inkpen y Tsang, 2005; Nahapiet y Ghoshal, 1998), las redes sociales se pueden utilizar para tener acceso a otros recursos además de la información, como es la influencia, control o solidaridad social (Sandefur y Laumann, 1998). Y estos otros recursos también juegan un papel en la generación y transferencia de conocimiento.

Por ejemplo, no siempre que un actor recibe una información que podría hacer cambiar su base de conocimiento realmente pasa esto. Puede suceder que, si el actor no se fía de quien le ha enviado la información o bien no lo conoce, no crea que lo que le llega sea suficiente para cambiar sus creencias sobre el entorno, su conocimiento. Hay transmisión de información pero no transferencia de conocimiento. En algunos casos, los actores solo cambian su conocimiento cuando la misma información les llega de forma independiente de un porcentaje de sus vecinos en la red. Por ejemplo, en la figura 2 vemos una secuencia temporal en la que solo hasta que tres de los cinco vecinos del nodo central emiten una información (es decir, se ponen de color gris claro), este nodo no cambia su conocimiento volviéndose del mismo color. También puede haber transmisión de información pero no de conocimiento cuando el actor que la recibe no puede interpretarla porque no domina el código en el que se ha enviado el mensaje, o bien porque no tiene una base de conocimiento previa suficiente para interpretarla.

Figura 2. Difusión de conocimiento según un umbral. El nodo central incorpora la información en su base de conocimiento después de que 3 de sus 5 vecinos lo han hecho, ya que tiene un umbral del 50%.



También la generación de conocimiento en las organizaciones es un proceso complejo. A menudo requiere de la acción conjunta de grupos de individuos que puedan compartir fácilmente información y también transferirse entre ellos conocimiento tácito. Por eso, en organizaciones que basan su actividad en la generación de nuevo conocimiento como las empresas innovadoras, las estructuras de tipo diamante pueden ser, no solo mejores, sino imprescindibles. Incluso desde el punto de vista individual del individuo central de una estructura inicialmente de tipo estrella, puede ser beneficioso a la larga renunciar a la posición privilegiada que tiene para ir hacia una estructura más de tipo diamante que favorezca la creación de conocimiento, de la cual se puede beneficiar todo el mundo.

En la literatura sobre aprendizaje organizacional, se hace a menudo la distinción entre la exploración de nuevas posibilidades y la explotación de lo que ya se conoce (March, 1991). Ambas son necesarias pero es muy difícil conseguir que las estructuras de una organización se adapten bien a las dos. A menudo lo que va bien para la exploración no va bien para la explotación. En el caso de las redes sociales, una estructura tipo estrella puede tener todo el sentido, porque lo que interesa es optimizar la eficiencia de los procesos conocidos. Y esto se puede hacer bien en una estructura jerárquica y burocratizada. En cambio, para la exploración, que requiere la generación de nuevo conocimiento, las estructuras tipo diamante parecen las más adecuadas. Las organizaciones que mejor balancean las dos actividades lo hacen sobre la base de la convivencia de dos tipos de estructuras. Cada parte de la organización adopta la que va mejor a su actividad de explotación o de exploración. Es probable, pues, que en la red social de muchas organizaciones haya partes que tienden más a estructura estrella y otras a estructura diamante.

Un ejemplo muy estudiado de grupos que necesitan una alta capacidad de aprendizaje y de generar conocimiento son las llamadas comunidades de práctica (Wenger, 1998). En las comunidades de práctica que funcionan se suele establecer una red social muy densa (tipo diamante) con vínculos fuertes en los que la transmisión de conocimiento, especialmente conocimiento tácito, es más fácil. No hay suficiente con transmitirse información.

A pesar de las ventajas que hemos visto para la generación de conocimiento, una estructura cohesiva también puede tener algún inconveniente. Cuando un grupo está muy cohesionado, la densidad de cohesión con los miembros del grupo hace que se pueda reducir mucho la conexión con el exterior. Esto puede dificultar que entren ideas nuevas, que son esenciales para la creación de nuevo conocimiento. Por eso son importantes los enlaces débiles que hemos mencionado anteriormente. Tampoco es buena una estructura muy cohesionada tipo estrella cuando lo que se pretende es aprovechar los agujeros estructurales de la red. Por ejemplo, una agencia de *head hunting* lo que hace es precisamente poner en contacto empresas que necesiten cubrir puestos de trabajo con profesionales que lo pueden hacer. Si hay otros vínculos entre las empresas y los profesionales, como es el caso de portales *online*, el valor del servicio de la agencia disminuye mucho.

Diversos estudios sobre los flujos de conocimiento en organizaciones innovadoras, como las que se sitúan en clústeres geográficos especializados en nuevas tecnologías (Canals *et al.*, 2008; Saxenian, 1994), confirman que este necesario ingrediente de conocimiento nuevo proveniente del exterior suele venir de enlaces débiles en las redes sociales personales de los trabajadores. Asimismo, este tipo de aportaciones también lo puede fomentar

la organización de manera más o menos formalizada. Esta es la intención que hay detrás del establecimiento de algunas alianzas empresariales y de la presencia de altos cargos de algunas empresas en los consejos de administración de otras y que da lugar al que se conoce como consejerías cruzadas. Los dos fenómenos se pueden estudiar mediante el análisis de las redes sociales que producen. En el primer caso, son redes donde los nodos son organizaciones que están conectadas si tienen algún tipo de alianza, y en el otro, redes bipartidas donde hay unos nodos correspondientes a las empresas y los otros a los directivos. Un directivo estará conectado a las empresas en las que participa como miembro del consejo de administración.

En los últimos años las TIC han facilitado que empresas e instituciones puedan establecer formas de coordinación con otras organizaciones que ya no siguen el patrón tradicional de acuerdos contractuales entre estructuras burocráticas, sino que tienen un carácter más de sistema social informal en el que la confianza, la toma de decisiones distribuida y la negociación constante son elementos fundamentales. Esto ha dado lugar a sistemas relativamente estables de actores autónomos pero interdependientes que no son ni organizaciones jerárquicas ni mercados, y se llaman organizaciones red. Este tipo de organizaciones han demostrado que pueden ser más eficientes que las tradicionales en la adquisición de conocimiento y en la resolución de problemas gracias a su actuación descentralizada, y también más eficaces en la resolución de problemas porque pueden abordar y encontrar soluciones de forma colectiva.

Conclusiones

La importancia de las redes sociales como sustrato sobre el que se producen los procesos de transmisión de información y de generación y transferencia de conocimiento hace que sea inevitable considerarlas en toda aproximación a la gestión del conocimiento en las organizaciones. Pero debe hacerse teniendo en cuenta que no se pueden controlar nunca del todo. Es cierto que se pueden crear redes formales a partir de los organigramas. Y se puede mirar de fomentar redes informales mediante, por ejemplo, el diseño arquitectónico, la formación de equipos de trabajo, la definición de espacios apropiados como las cafeterías o la utilización de medios sociales en línea. Pero las redes sociales son sistemas complejos (Amaral y Ottino, 2004; Newman, 2010), y por tanto presentan propiedades de autoorganización que no permiten dominarlas como si fuesen sistemas mecánicos (Solé, 2009). La gestión del conocimiento debe ser capaz de detectar las redes existentes para aprovecharlas y fomentar la generación de vínculos que hagan evolucionarlas hacia la estructura que sea más conveniente para que la creación y la transferencia de conocimiento contribuyan a la consecución de los objetivos de la organización.

Agradecimientos

El autor agradece la ayuda financiera de la Generalitat de Catalunya a través del grupo de investigación KIMO (2014-SGR-1486) y del MINECO a través de la financiación del proyecto KIBIS (CSO2012-33959).

Bibliografía

- AMARAL, L. A. N.; OTTINO, J. M. (2004). "Complex networks: Augmenting the framework for the study of complex systems". *The European Physical Journal B*. N.º 38, págs. 147-162.
- BARABÁSI, A.-L. (2002). *Linked: The New Science of Networks*. Edition ed. Cambridge, MA: Perseus. ISBN 0-7382-0667-9.
- BOISOT, M. H.; CANALS, A. (2004). "Data, information and knowledge: have we got it right?". *Journal of Evolutionary Economics*. N.º 14, págs. 43-67.
- BORGATTI, S. P. (2005). "Centrality and network flow". *Social Networks*. N.º 27, págs. 55-71.
- BURT, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Edition ed. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN 0-674-84371-1.
- CANALS, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Edition ed. Barcelona: Gestión 2000. ISBN 84-8088-844-X.

- CANALS, A.; BOISOT, M. H.; MACMILLAN, I (2008). "The spatial dimension of knowledge flows: a simulation approach". *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. Vol. 2, n.º 1, págs. 175-204.
- CANALS, A.; DIAZ-GUILERA, A.; MOLINA, J. L.; PATRACA, B. (2012). *Xarxes socials: Fonaments i aplicacions*. Edition ed. Barcelona: Editorial UOC.
- DAVENPORT, T. H.; BECK, J. C. (2001). *The attention economy*. Edition ed. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- GLEICK, J. (2011). *The information: A history, a theory, a flood*. Edition ed. London, UK: HarperCollins.
- GRANOVETTER, M. (1973). "The strength of weak ties". *American Journal of Sociology*. Vol. 6, n.º 78, págs. 1360-1380.
- INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. (2005). "Social capital, networks, and knowledge transfer". *Academy of Management Review*. Vol. 1, n.º 30, págs. 146-165.
- KADUSHIN, C. (2012). *Understanding social networks: Theories, Concepts, and Findings*. Edition ed. New York: Oxford University Press.
- MARCH, J. G. (1991). "Exploration and Exploitation in Organizational Learning". *Organization Science*. Vol. 1, n.º 2, págs. 71-87.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. (1998). *Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage*. *Academy of Management Review*. Vol. 2, n.º 23, págs. 242-266.
- NEWMAN, M. E. J. (2010). *Networks: An Introduction*. Edition ed. Oxford, UK: Oxford University Press.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Edition ed. New York: Oxford University Press. ISBN 0195092694.
- SANDEFUR, R. L.; LAUMANN, E. O. (1998) "A paradigm for social capital". *Rationality and Society*. Nov. 1, vol. 4, n.º 10, págs. 481-501.
- SAXENIAN, A. (1994). "Silicon Valley versus Route 128". En: *Inc.com*.
- SHANNON, C. E. (1948). "The Mathematical Theory of Communication". *Bell System Technical Journal*. N.º 27, págs. 379-423, 623-656.
- SHANNON, C. E.; WEAVER W. (1963). *The mathematical theory of communication*. Edition ed. Urbana: University of Illinois Press. ISBN 0-252-72548-4.
- SOLÉ, R. V. (2009). *Xarxes complexes: Del genoma a Internet*. Edition ed. Barcelona: Empúries.
- WASSERMAN, S.; FAUST, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Edition ed. Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- WATTS, D. J.; STROGATZ, S. (1998). "Collective Dynamics of 'small-world' networks". *Nature*. N.º 393, págs. 440-442.
- WENGER, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Edition ed. Cambridge, UK: Cambridge University Press. ISBN 0521663636.



Agustí Canals

acanalsp@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya

Profesor de los Estudios de Ciencias de la Información y la Comunicación (UOC)

Licenciado y máster en Ciencias Físicas por la Universidad Autónoma de Barcelona, y MBA y doctor en Management Sciences por ESADE (Universidad Ramon Llull). Ha realizado estudios de posgrado en las universidades norteamericanas de Penn State y Syracuse y ha sido investigador visitante en la Warwick business School de la Universidad de Warwick, en la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania y en la Saïd Business School de la Universidad de Oxford. Durante su vida profesional ha compaginado la actividad académica con la gestión empresarial y la consultoría en los ámbitos de organización, sistemas de información y gestión del conocimiento.

Su investigación se centra en temas relacionados con la gestión estratégica de la información y el conocimiento, las redes sociales y la complejidad en las organizaciones. Actualmente es profesor agregado de la Universitat Oberta de Catalunya, donde fundó los Estudios de Ciencia de la Información y de la Comunicación, y también profesor asociado del Departamento de Dirección General y Estrategia en ESADE. Es también director del grupo de investigación consolidado KIMO sobre gestión de la información y el conocimiento en las organizaciones, y del máster universitario de Gestión estratégica de la información y el conocimiento en las organizaciones, de la UOC. Ha publicado diversos artículos especializados en revistas internacionales y los libros *Gestión del Conocimiento* (Ediciones 2000, 2003) y *Xarxes socials: Fonaments i aplicacions* (Editorial UOC, 2012).

Los textos publicados en esta revista están –si no se indica lo contrario– bajo una licencia Reconocimiento-Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos y comunicarlos públicamente siempre que cite su autor y la revista y la institución que los publica (autoría, nombre de la revista, institución editora); no haga con ellos obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/es/deed.es>.



Dossier «Redes sociales, economía y empresa»

NUEVOS CANALES

Estrategia de marketing de medios sociales: conceptos y pasos para formar conexiones

Inma Rodríguez-Ardura

Profesora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC) y directora del Observatorio de la Nueva Economía (Internet Interdisciplinary Institute, UOC)

RESUMEN La emergencia de los medios sociales ha llevado a muchas empresas a adoptarlos como canales de marketing. Pero estos medios son lo suficientemente novedosos como para que muchos especialistas de marketing todavía se pregunten cómo planificar una estrategia de marketing de medios sociales efectiva, realmente orientada a implicar a los clientes potenciales. En este artículo se explica cómo dar forma a esta clase de estrategias de marketing digital, para lo que se muestran los conceptos y pasos clave a considerar en el proceso de planificación de estas estrategias, y cómo medir inmediatamente su impacto.

PALABRAS CLAVE medios sociales; marketing digital; estrategia de implicación

Social Media Marketing Strategy: Concepts and Steps to Form Connections

ABSTRACT *The emergence of social media has led many companies to adopt them as marketing channels. Yet these media are novel enough to still leave many marketers unsure as to how to plan an effective social media marketing strategy, actually oriented towards engaging prospects. In this article, we discuss how to shape a social media strategy. To do so, we show the key concepts and steps involved in the planning process of this type of digital marketing strategy, and how to measure their impact immediately.*

KEYWORDS *social media; digital marketing; engagement strategy*

Introducción

Los medios sociales son utilizados de manera cotidiana por muchas personas, que se sirven de ellos para colaborar, informarse, compartir opiniones y experiencias, o ampliar y consolidar sus redes personales de relaciones.

Diariamente, miles de personas en todo el mundo contribuyen a proyectos colaborativos como Wikipedia, que en septiembre del 2014, solamente en sus ediciones en castellano e inglés, sumaba casi 6 millones de artículos (Wikipedia, 2014). Y se cuentan por millones los usuarios que consultan los contenidos resultantes de este inmenso trabajo colaborativo, lo que por esas mismas fechas hacía de Wikipedia el sexto sitio más visitado en Internet (Alexa, 2014). De modo análogo, miles de usuarios juegan en redes y mundos virtuales con otras personas; publican, comparten o consultan comentarios en Twitter y la blogosfera; y se sirven de comunidades de contenidos, como YouTube, Yelp, TripAdvisor, Instagram, Flickr, Pinterest, y otras muchas más para publicar, compartir o consultar vídeos, opiniones, fotografías, proyectos personales...Y cómo pasar por alto los millones de personas que se han hecho usuarios asiduos de sitios de redes sociales (Facebook, Tuenti, LinkedIn, etc.). En ellos encuentran las plataformas adecuadas para compartir perfiles personales, encontrarse con otras personas y conversar.

Afirmar que las iniciativas de marketing en los medios sociales son imprescindibles es ya una obviedad. Pero ¿cómo aprovechar las enormes oportunidades que presentan estos medios para estrechar vínculos con los consumidores y contribuir a los objetivos de marketing? Dar respuesta a esa pregunta es, en cambio, harina de otro costal. Muchos esfuerzos de marketing en medios sociales son inconsistentes (Wilson *et al.*, 2011) de modo que, en vez de responder a una estrategia de marketing digital bien diseñada y adecuadamente integrada, están disgregados o se guían por la única premisa de que cuanto más visibilidad y más conexiones mejor (Piskorski, 2011); es por ello por lo que no acaban siendo eficaces.

Como veremos a continuación, la estrategia de marketing de medios sociales no consiste únicamente en diseñar un perfil corporativo en medios sociales, y lanzar tuits, *posts*, fotos, vídeos o pins. Si bien estos son aspectos importantes, hay también otros elementos a tener en cuenta, como por ejemplo, el conocimiento de las características, hábitos y preferencias de los usuarios y potenciales clientes que utilizan los medios sociales, o el despliegue de programas que articulen adecuadamente contenidos generados por los usuarios con los de la propia marca (Rodríguez-Ardura, 2014). Se impone, en definitiva, la necesidad de diseñar una estrategia de marketing de medios sociales que esté bien integrada en los planes de marketing, como también de evaluar sus resultados de manera rápida y continuada.

1. Medios sociales e implicación del consumidor

¿A qué nos referimos al hablar de estrategia de marketing de medios sociales? El marketing de medios sociales comprende aquellas actividades de marketing digital con las que la marca se sirve de los medios sociales para ganar la colaboración de los consumidores e implicarlos en comunicaciones u otras iniciativas promovidas por la marca (Rodríguez-Ardura, 2014). Para ello recurre a métodos y tecnologías de observación, que permiten rastrear y analizar las conversaciones públicas de usuarios y consumidores en los medios sociales, y aprender de ellas. También promueve y desarrolla comunidades virtuales que giran alrededor de la marca; involucra a los consumidores y otros públicos de interés en iniciativas de innovación abierta; les ayuda, y les proporciona soporte a través de los medios sociales; y, en definitiva, se asegura de promover y facilitar un diálogo estrecho con los consumidores y usuarios de medios sociales, que contribuya a los objetivos de marketing.

La estrategia de marketing de medios sociales se concreta en una idea: ganar la implicación del consumidor (Rodríguez-Ardura *et al.*, 2010). Y para ello, la marca se preocupa por conocer a fondo las características y comportamientos de los destinatarios de los esfuerzos de marketing, y por desarrollar contenidos y propuestas de valor que les faciliten experiencias entretenidas, útiles y participativas en los medios sociales.

Como, además, cada medio social tiene sus particularidades, conviene conocer bien las características de cada soporte o plataforma concreta de comunicación y los usos específicos que le dan sus usuarios. Esto puede llevar, por ejemplo, a utilizar blogs para proporcionar información en profundidad sobre los productos de la marca, o para acercar y hacer más humana la organización. Los blogs, además, pueden servir tanto para conectar con consumidores finales como con públicos profesionales. Twitter también puede ser muy efectivo para establecer vínculos con consumidores finales y con públicos profesionales, a la vez que permite enlazar con contenidos informativos y atractivos disponibles en otras plataformas en línea. Por su parte, Facebook puede ser muy adecuado para alcanzar a los consumidores finales, y es especialmente apropiado para difundir vídeos y contenidos

entretenidos. LinkedIn, en cambio, podrá utilizarse para conectar con públicos eminentemente profesionales, difíciles de contactar por otros canales, a los que se puede dar a conocer los resultados de procesos de innovación para la marca, eventos corporativos, etc.

2. Fases clave

Si las plataformas sociales se utilizan como meros altavoces donde difundir mensajes comerciales, por muchos “amigos” y “seguidores” que se generen, difícilmente se podrá conseguir el deseado retorno de la inversión en estos medios. Porque, ¿a quién le apetece atender una propuesta de ventas cuando está entretenido, hablando con amigos y conocidos de su red social virtual? (Piskorski, 2011).

Para que la estrategia de marketing de medios sociales sea realmente efectiva, en primer lugar habrá que decidir sus objetivos de marketing, que además deberán estar en consonancia con los objetivos generales de negocio. También se tendrá que decidir cuál es el público o públicos objetivo al que se dirigirá el programa de marketing de medios sociales, lo que requerirá de un conocimiento previo de sus características y comportamientos (GIAMANCO y Gregoire, 2012).

Los objetivos que se proponga la estrategia de marketing de medios sociales pueden ser muy variados; desde establecer una verdadera conversación sobre nuevas variedades de productos para la marca, a proporcionar soporte al cliente que ya ha adquirido los productos. Por su parte, la definición del público objetivo lleva pareja el estudio en profundidad de sus características, sus preferencias, y sus hábitos en el uso de medios sociales.

En segundo lugar, y una vez determinados los objetivos de marketing y definido el público objetivo, habrá que identificar aquellos medios o plataformas sociales concretas que se utilizarán. Es poco probable que se opte por una única plataforma, ya que los consumidores y públicos de interés suelen utilizar más de una. Lo que habitualmente suele ser más conveniente, por lo tanto, es definir un mix de medios sociales, que a su vez se integre adecuadamente en el programa de comunicación de marketing de la organización.

Es deseable que los contenidos que luego se desarrollen para cada medio social sean “líquidos”, es decir, fácilmente trasladables de una a otra plataforma (Drafftcb, 2013). Esto, sin embargo, no quiere decir que los contenidos deban replicarse de un medio a otro, pues en realidad se deberán ajustar a las características comunicativas de cada plataforma y a su audiencia particular. Pero sí que, en cambio, se podrán compartir algunas piezas comunicativas; y habrá que trabajar para asegurar que cada acción en medios sociales, a la vez que implique y fomente la conversación con los consumidores, haga crecer la historia y reputación de la marca, y contribuya a que los usuarios se formen una imagen sólida y coherente sobre ella.

En tercer lugar, convendrá definir el tipo de contenidos, y el esquema comunicativo que se utilizará para distribuir dichos contenidos. Conviene que en este tipo de decisiones se tengan en cuenta los objetivos de marketing que se han propuesto conseguir, los gustos y hábitos del público objetivo, el presupuesto de que se dispone y, cómo no, las características comunicativas de cada medio social.

Las decisiones sobre el esquema comunicativo son especialmente importantes. Aquí, más que generar propuestas comerciales y de ventas alrededor de la marca, conviene promover, estimular y facilitar información y recursos con valor para el consumidor. Y, en lugar de difundir contenidos de un modo prácticamente unidireccional, es mejor escuchar a los consumidores, “conectar” con ellos, y combinar los comentarios, recursos y contenidos que aportan con los recursos e informaciones propios, elaborados para la marca. Con todo ello se buscará dotar a la plataforma social de contenidos y recursos que, en su conjunto, aporten algo, sean útiles, entretengan, o proporcionen experiencias interesantes alrededor de la marca.

En cuarto lugar, habrá que desarrollar y gestionar eficazmente la distribución de contenidos. La presencia de la marca en medios sociales requiere de la preparación continuada de recursos en línea, así como del seguimiento, estímulo y promoción de las conversaciones o conexiones con los usuarios. Estas actividades pueden ser realizadas por el propio equipo de profesionales de la organización, si bien también cabe contar con la colaboración de agencias y firmas especializadas (Rodríguez-Ardura, 2014).

Cada nuevo *post*, tuit, vídeo o pin de la marca ofrece una oportunidad para generar tráfico de usuarios hacia el sitio web, las apps y los contenidos en medios sociales. De modo parecido, si los consumidores pueden

transferir, citar y comentar fácilmente los contenidos de la marca a sus redes sociales virtuales, se conseguirá aumentar su notoriedad y visibilidad más fácilmente, lo que además mejorará el posicionamiento de los contenidos entre los resultados de los buscadores y, consecuentemente, generará más tráfico hacia ellos (Rodríguez-Ardura, 2014). Todo ello justifica un paso clave: la optimización de medios sociales o, lo que es lo mismo, el despliegue de iniciativas que faciliten la transferencia de contenidos entre medios sociales; y entre los medios sociales y el sitio y las apps de la marca.

3. Evaluación inmediata de resultados

La evaluación inmediata de los resultados de las iniciativas de marketing en medios sociales es esencial, porque proporciona información muy útil para avanzar y mejorar rápidamente en el desarrollo de una estrategia de medios sociales que realmente se gane la implicación del consumidor.

Los valores de los principales indicadores que cabe considerar muchas veces pueden ser medidos a partir de la información que proporcionan los propios medios sociales. En otros casos –como por ejemplo, en la medición de los ratios de conversión en usuarios y en clientes– cabe recurrir a técnicas de analítica web, que aportan información sobre la audiencia del sitio de la marca. En cualquier caso, cabe destacar los siguientes indicadores (Rodríguez-Ardura, 2014):

- Implicación con la marca (Hoffman y Fodor, 2010): número de seguidores de la marca en Twitter; número de “me gusta” en Facebook, Instagram o Pinterest; número de visualizaciones de fotos o vídeos en Instagram, Flickr, YouTube, etc.
- Conversación con la marca: número de comentarios generados en promedio por los *posts*, tuits, imágenes, vídeos o pins sobre la marca en cada medio social.
- Amplificación de la marca: número de ocasiones que, en promedio, los *posts* de la marca son reblogados, retuiteados, compartidos o repineados en cada medio social (Sable Lopez, 2013).
- Conversión en usuarios: proporción de nuevos usuarios del sitio procedentes de cada medio social (Simply-Measured, 2013), frecuencia media de las visitas al sitio por seguidores de cada medio social, etc.
- Conversión en clientes: proporción de seguidores de cada medio social que adquieren productos en el sitio (SimplyMeasured, 2013).

Conclusiones

En la medida en que los medios sociales se han hecho con un hueco importante en la vida de los consumidores, las marcas no tienen más opción que desarrollar estrategias apropiadas de marketing de medios sociales para mantener conexiones estrechas con sus clientes, actuales o potenciales. Es bueno empezar cuando antes, aunque para ello haya que recurrir a iniciativas de pequeño alcance. Pero también lo es que estas iniciativas partan de un conocimiento certero sobre el comportamiento de los consumidores, estén sólidamente integradas en la estrategia de marketing, y sean el resultado de un cuidadoso proceso de planificación.

Asimismo, conviene no perder de vista que las estrategias de marketing de medios sociales se han de ir mejorando a partir del conocimiento acumulado sobre sus resultados, y los cambios que se detecten en el entorno. Wikipedia, Facebook y Twitter tienen, respectivamente, tan solo 13, 10 y 8 años de vida, así que conviene estar preparado para todo lo que pueda venir a continuación.

Bibliografía

(2014). «Wikipedia statistics: article count (official)» [documento en línea], *Wikipedia*. <<http://stats.wikimedia.org/EN/TablesArticlesTotal.htm>>

- ALEXA (2014). *Alexa traffic Rank* [documento en línea]. <<http://www.alexa.com/>>
- DRAFTFCB (2013). «Transmedia storytelling» [documento en línea]. <<https://www.youtube.com/watch?v=Tlo0YKzIFeg>>
- GIAMANCO, B.; GREGOIRE, K. (2012). «Tweet me, friend me, make me buy». *Harvard Business Review*. Vol. 90, núm. 7/8, págs. 88-93.
- Hoffman, D.L.; Fodor, M. (2010). «Can you measure the ROI of your social media marketing?». *Sloan Management Review*. Vol. 52, núm. 1, págs. 41-49.
- Piskorski, M. (2011). «Social strategies that work». *Harvard Business Review*. Vol. 89, núm.11, págs. 116-122.
- Rodríguez-Ardura, i. (2014). *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Pirámide.
- RODRÍGUEZ-ARDURA, I.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F.J.; LUNA, P. (2010). «Going with the consumer towards the social web environment: a review of extant knowledge». *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*. Vol. 3, núm. 4, págs. 415-440.
- SABLE LOPEZ, J. (2013). «Social engagement metrics that matter - Measuring, tracking, and reporting FTW» [documento en línea], *The Moz Blog*, 13 de febrero. <<http://moz.com/blog>>
- SIMPLY MEASURED (2013). «5 social media metrics that your business should be tracking» [documento en línea], 29 de octubre. <<http://thenextweb.com>>
- WILSON, H.J.; GUINAN, P.J.; SALVATORE, P.; WEINBERG, B.D. (2011). «What's your social media strategy?». *Harvard Business Review*. Vol. 89, núm. 7/8, págs. 23-25.



Inma Rodríguez-Ardura

irodriguez@uoc.edu

Profesora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC) y directora del Observatorio de la Nueva Economía (Internet Interdisciplinary Institute, UOC)

Profesora agregada en Comercialización e Investigación de Mercados de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC y directora del Observatorio de la Nueva Economía, grupo de investigación del Internet Interdisciplinary Institute de la UOC –reconocido como Grupo de Investigación Consolidado por la Generalitat de Catalunya. La Dra. Rodríguez-Ardura ejerce como profesora de las titulaciones de Economía y Empresa, y del máster universitario y el doctorado de Sociedad de la Información y el Conocimiento de la UOC. Ha sido profesora asociada de la Universidad de Barcelona, Visiting Fellow de la Universidad de Oxford, y Visiting Professor de Babson College, Boston. En la UOC creó y ha sido directora de las titulaciones de grado y posgrado de Marketing e Investigación de Mercados; y directora del máster universitario, y el Programa de Doctorado en Sociedad de la Información y el Conocimiento. Asimismo, desarrolla proyectos de investigación competitiva financiados por instituciones europeas e internacionales. Los resultados de sus investigaciones han sido publicados en múltiples revistas científicas e internacionales de impacto. También es autora de diversos libros en los campos del marketing, la comunicación y el comercio electrónico. Su obra más reciente es *Marketing digital y comercio electrónico* (Pirámide, 2014).

Los textos publicados en esta revista están –si no se indica lo contrario– bajo una licencia Reconocimiento-Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos y comunicarlos públicamente siempre que cite su autor y la revista y la institución que los publica (autoría, nombre de la revista, institución editora); no haga con ellos obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/es/deed.es>.



Dossier «Redes sociales, economía y empresa»

MÁS ALLÁ DEL MARKETING

Las oportunidades de las redes sociales para las pymes

Monsterrat Peñarroya Farell

Consultora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC). Directora de Quadrant Alfa

RESUMEN En la actualidad, las redes sociales se han convertido en una de las principales herramientas de marketing de las empresas, pero aparte de ser una excelente herramienta para gestionar la relación entre cliente y empresa, estas instituciones las utilizan también para muchos otros propósitos. En este artículo se analizan estos otros usos.

PALABRAS CLAVE redes sociales, medios Sociales, e-learning, pyme

Social Media Opportunities for SMEs

ABSTRACT Nowadays, social media have become a major marketing tool for businesses. But in addition to being an excellent tool for managing the relationship with customers, social media are also used by companies for many other purposes. This article analyses these other uses.

KEYWORDS social networks, social media, eLearning

Introducción

Las redes sociales son una de las herramientas más potentes a nivel de comunicación a través de la web 2.0 y están demostrando que a nivel empresarial son una herramienta útil en muchos otros ámbitos. Encuestas a usuarios y estudios diversos indican que, cada vez más, las redes sociales son utilizadas para temas relacionados con las actividades profesionales de las personas, además de dar a conocer productos o desarrollar la relación con clientes y posibles clientes (Fundación Telefónica, 2014).

Algunas de estas redes, como Facebook por ejemplo, son tan utilizadas como plataforma *online* que en ciertos entornos prácticamente todo el mundo tiene una cuenta en alguna de ellas o en varias, así que no hay curva de aprendizaje en el uso de sus funcionalidades ni tampoco necesidad de conocer un nuevo entorno para ciertas actividades o para la relación entre diferentes colectivos. De ahí que muchas empresas hayan adoptado este tipo de redes para otros usos distintos al marketing. Y no solo lo están haciendo las grandes corporaciones, también para las pymes, hacia las que se orienta este artículo, las redes sociales presentan oportunidades.

1. Qué redes y medios sociales son los más utilizados por las empresas españolas

Utilizando como fuente el sitio web Alexa.com, que obtiene sus datos a través de un panel de más de 15 millones de usuarios, así como a partir de datos cedidos por ISP de todo el mundo (Alexa, 2014), el ranking actual de medios sociales es el siguiente:

Red/Medio social	Posición respecto al resto de redes y medios en España	Posición respecto al resto de redes y medios en el mundo	Posición global respecto a todos los sitios web en España	Posición global respecto a todos los sitios web de mundo
Facebook	1	1	3	2
Youtube	2	2	4	3
Twitter	3	4	5	7
Wikipedia	4	3	6	6
Linkedin	5	5	9	10
Pinterest	6	6	17	23
Instagram	7	7	19	29

Fuente: Alexa (<http://www.alexa.com/topsites/countries/ES>) a 15 de setiembre 2014.

2. Otros usos para las redes y los medios sociales

El marketing es uno de los principales usos que las empresas dan a las redes sociales, pero este ha sido ampliamente tratado en trabajos y artículos publicados en este mismo medio, así que en este artículo se ha querido hacer hincapié en los otros usos que las empresas dan a estas mismas redes.

Analicemos algunos de esos usos.

2.1. E-learning para clientes y/o empleados

Los crecimientos en el uso del e-learning por parte de empresas e instituciones estos últimos diez años no tiene precedentes. Algunos analistas estiman que la facturación de este sector para 2014 llegará a 50.000 millones de dólares. El doble que la cifra que se alcanzó cinco años atrás (Ferriman, Justin, 2014).

El e-learning a través de las redes se realiza mediante de la creación de un curso *online* cuyo contenido se publica en la red o el medio social y se utiliza el mismo canal para dar soporte a la formación. Las tres redes más utilizadas para impartir formación *online* son Facebook, Twitter y Youtube.

En redes como Facebook se realiza a partir de grupos privados en los que el administrador invita a los participantes (en caso de realizar un curso para algún colectivo concreto) o bien se realiza a través de un grupo abierto (en caso de que se desee que cualquier persona pueda acceder al curso). Se crean subgrupos para cada materia y el administrador o el profesor publican como entrada inicial de cada subgrupo el contenido sobre el que vaya a versar la lección. A partir de ese contenido, los alumnos discuten o bien presentan sus propuestas abiertas al resto de alumnos.

En Twitter, por el contrario, lo que se suele hacer es dividir el contenido de un curso en frases de 140 caracteres que serán transformadas en tuits y que podrán ser publicadas utilizando una herramienta automática de

publicación como Future Tweets (www.futuretweets.com) o Hot Suite (www.hotsuite.com). Para cada curso suele crearse un hashtag (#nombredelcurso) para que de esta manera se puedan identificar todos los tuits que corresponden al contenido, y cualquier persona pueda incorporarse al curso en todo momento.

A través de Youtube el e-learning se realiza a base de vídeos de diferentes duraciones a los que los alumnos pueden acceder directamente desde esta herramienta, o bien por invitación (con login y password) en caso de que así lo desee el administrador. Una de las ventajas de este medio es que a través de la funcionalidad “notas” permite encadenar diversos vídeos y también permite crear dentro de los vídeos, índices que llevan a las distintas lecciones.

2.2. Soporte a la formación

En otros casos, las redes sociales sirven de soporte a los alumnos que están recibiendo formación a través de otras herramientas de e-learning o través de clases presenciales. Tanto Twitter como Facebook son utilizados con este fin.

En algunos casos, estas redes se usan por parte de los propios alumnos de forma espontánea sin ningún control de las instituciones educativas. Este es por ejemplo el caso de los numerosos grupos privados en Facebook que utilizan alumnos de la UOC. Existen grupos privados creados por los propios alumnos para cada carrera, con subgrupos para cada asignatura. En estos grupos privados, se discute sobre las PAC de cada materia, al margen de los profesores, pero con soporte real entre los mismos estudiantes. Cada semestre el administrador de cada subgrupo busca un nuevo miembro del curso siguiente que desee ser el administrador y le pasa el relevo de ese subgrupo. En carreras como la de Multimedia, el grupo de “Alumnes Grau Multimedia UOC” consta de 871 miembros y tiene creadas más de 50 subcarpetas.

2.3. Relación entre empleados de una misma empresa o entre colectivos empresariales

Puesto que las redes sociales son un punto de encuentro de miles de personas, es normal que algunos colectivos relacionados con actividades empresariales creen sus propias páginas en Facebook o sus propios grupos privados. Este es el caso, por ejemplo, de la sección del Sindicato Comisiones Obreras de la empresa Leroy Merlin en Facebook (ver <https://www.facebook.com/CCOOLeroyMerlin>)

2.4. Head hunting y recursos humanos

La búsqueda de empleados a través de Internet es un hecho habitual en España, aunque mayoritariamente se realiza a través de portales como Infojobs (www.infojobs.net). Pero es de uso común entre las empresas publicar sus ofertas de trabajo en redes como LinkedIn (www.linkedin.com) o Xing (www.xing.com).

También en Facebook podemos encontrar ofertas de empleos en los grupos más activos de ciertos colectivos como el de “Spanish Animators” con 3.968 miembros y en cuyas páginas se publican tanto ofertas de empleo como ofertas formativas para los miembros de este colectivo.

2.5. Fuente de ingresos alternativa

Debido al uso masivo de los medios sociales por parte de los internautas, algunos de ellos han empezado a remunerar a las personas y a las organizaciones que crean los contenidos que dan vida a estos medios. Este es el caso de Youtube, por ejemplo, que aparte de permitir que los propietarios de vídeos incluyan anuncios en ellos y por lo tanto puedan recibir una remuneración, también remunera a los youtubers con más seguidores y con una gran audiencia. En España, esta se ha convertido en una de las principales fuentes de ingresos de muchas personas como Ruben Doblás (alias “*elrubius*”) o Germán Garmendia (alias “*holasoygerman*”), ambos con millones de suscriptores y miles de millones de visionados de sus vídeos. Según fuentes como Social Blade (Social Blade, 2014) y como Business Insider (Harrison Jacobs, 2014), los ingresos estimados gracias a Youtube para cada uno de ellos supera el millón de dólares.

También las empresas están utilizando Youtube como fuente de ingresos. Este es el caso, por ejemplo, de la editorial que publica las tiras cómicas del ilustrador Simon Tofield, que gracias a transformar las tiras en cortos de entre uno y tres minutos y publicarlos en Youtube bajo el título de "Simon's Cat" está obteniendo unos ingresos estimados en más un millón de dólares al año solo con los visionados de los vídeos.

3. Los medios 3.0

Si bien las redes sociales son herramientas de lo que a partir de 2004 denominamos la Web 2.0 (Tim O'Reilly, 2005), en la actualidad, catorce años después, estamos ante un nuevo cambio en Internet y nos encontramos ante las puertas de la web 3.0.

Las herramientas 3.0 son la evolución de las 2.0 pero con algunas características diferentes, como por ejemplo, la movilidad, el uso de la geolocalización, el uso de la web semántica, el uso de la realidad aumentada, entre otras (Harris, 2008).

Analizando algunos de los medios sociales 3.0 más utilizados, nos encontramos frente a WhatsApp, propiedad de Facebook desde 2013, que a pesar de su juventud, está siendo utilizada por algunas empresas tanto como herramienta de marketing (creando grupos para distintos tipos de cliente), como herramienta para incrementar la productividad empresarial gracias a la facilidad con la que se pueden coordinar equipos de personas.

4. Algunos inconvenientes

A lo largo de este artículo se han analizado algunos de los otros usos que se dan a las redes y a los medios sociales por parte de las empresas, pero sin duda, algunos de estos usos no son óptimos. Por ejemplo, el uso de Facebook como herramienta para el e-learning es complejo, puesto que al no tratarse de un entorno controlado, con mucha facilidad el alumno puede estar más pendiente de lo que se publica en el muro de sus amigos que en las lecturas y la participación en las discusiones del grupo de aprendizaje. Esto es un problema si tenemos en cuenta que se estima que un 40% de las empresas que forman parte de las Fortune 500 está utilizando herramientas de e-learning para sus empleados, en horas de trabajo como herramienta para incrementar su productividad, y por lo tanto, la competitividad de la empresa (Ferriman, 2014). Así que no todos los usos que se han comentado a lo largo de este artículo son los más adecuados para cada una de las redes sociales y los medios que se han analizado.

Conclusiones

Las redes sociales son una excelente herramienta de marketing para las empresas, aunque debido a su uso masivo por parte de los internautas se les puede dar otros usos empresariales, con resultados excelentes en la mayor parte de los casos. Algunos de estos usos son el e-learning o el soporte al mismo, la búsqueda de nuevos empleados, una fuente de ingresos alternativa, entre otros.

Puesto que estos usos en algunos casos son fruto de la espontaneidad de los propios usuarios y en otros no son 100% efectivos, es necesario analizar con más profundidad la idoneidad de cada uno de ellos para los objetivos que se desea alcanzar a nivel empresarial.

Bibliografía

- ALEXA (2014). "The Alexa Rank". Ranking mundial. *About Alexa Internet*. <http://www.alexa.com/>.
- FERRIMAN, J. (2014). "The Explosive Growth of eLearning." *Learn Dash*. <http://www.learndash.com/the-explosive-growth-of-elearning/>.
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA. *La Sociedad de La Información En España 2013*. 2013th ed. Sociedad de La Información. Madrid: Fundación Telefónica.
- HARRIS, D. (2008). *Web 2.0 Evolution into the Intelligent Web 3.0: 100 Most Asked Questions on Transformation, Ubiquitous Connectivity, Network Computing, Open Technologies, Open Identity, Distributed Databases and Intelligent Applications*. Australia: Emereo Pty Ltd. ?].
- HARRISON J. (2014). "Ranking of Youtube Biggest Stars." *Business Insider*. http://www.businessinsider.co.id/richest-youtube-stars-2014-3/#.VCsOgvl_uSo.
- O'REILLY, T. (2005). "What Is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software." *O'Reilly*. <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>.
- SOCIAL BLADE. (2014). "Youtube Statistics for Elrubiusomg". *Social Blade*. <http://socialblade.com/youtube/user/elrubiusomg>.



Montserrat Peñarroya i Farell

Consultora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC).

Directora de Quadrant Alfa

Directora del Instituto Internacional para la Investigación de la Sociedad de la Información y el Conocimiento (3iSIC) y directora de **Quadrant Alfa**, empresa especializada en formación e investigación en marketing digital. Socia fundadora y directora general de Comercio Digital, S. A., empresa de Grupo Intercom que engloba, entre otros, el mayor mercado *online* B2B de España: SoloStocks.com, y socia fundadora de ALT64, empresa dedicada a la comercialización de herramientas orientadas a facilitar el marketing digital y la usabilidad. CEO de la editorial digital Noticias Online, que edita publicaciones como Noticias.com y que pertenece al Grupo Intercom. Profesora de Marketing Digital y de eBusiness, en másteres y posgrados de diversas universidades. Además de la UOC, colabora con la UAB, la UB y la Pompeu Fabra, entre otras. Es autora del libro *Marketing Electrònic per a Turisme Cultural* de la Editorial Vitel·la.

Los textos publicados en esta revista están –si no se indica lo contrario– bajo una licencia Reconocimiento-Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos y comunicarlos públicamente siempre que cite su autor y la revista y la institución que los publica (autoría, nombre de la revista, institución editora); no haga con ellos obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/es/deed.es>.



Dossier «Redes sociales, economía y empresa»

CAMBIO TECNOLÓGICO Y NUEVAS DINÁMICAS DE COMUNICACIÓN

La nueva era de los mercados financieros y su globalización

Elisabet Ruiz Dotras

Profesora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

RESUMEN La globalización de los mercados financieros ha tenido lugar a partir de una serie de factores o circunstancias que han permitido la integración de los mercados financieros. Uno de ellos es la desregulación financiera y la libertad de movimientos de capitales. Pero uno de los factores más relevantes en este cambio ha sido el avance tecnológico relativo a la conexión entre mercados, facilitando y unificando sistemas de liquidación y compensación de operaciones, agilizando la negociación con servicios integrados de varios mercados, y mejorando el binomio riesgo-rendimiento para los inversores.

Como resultado de este gran cambio en el entorno económico y en el sistema financiero y su dinámica de comunicación, ha sido inevitable la evolución y aparición de nuevos productos financieros caracterizados por la innovación financiera. La finalidad de estos nuevos productos no es más que cubrirse ante el inevitable incremento de la volatilidad y el mayor riesgo en el conjunto de operaciones financieras.

El aspecto negativo de la globalización y la elevada vinculación o interconexión entre mercados es el efecto contagio de las crisis financieras. El ejemplo más reciente es la crisis de las hipotecas sub-prime, que se inició en el 2007 en Estados Unidos y seguidamente desencadenó una reducción de liquidez en el mercado de crédito global, impactando en las economías de diferentes países y poniendo de manifiesto la debilidad del sistema financiero mundial y también su marco regulador.

PALABRAS CLAVE globalización; mercados financieros; innovación financiera; tecnologías de la información y comunicación; efecto contagio

The new age of financial markets and their globalisation

ABSTRACT *The globalisation of financial markets has been based on several factors that have enabled their integration. Two of them are financial deregulation and free movement of capital. Especially relevant to this change has been technological progress regarding the connection between markets. This has encouraged and standardised systems for settling and compensating transactions, speeded up trading with integrated services from different markets, and improved the risk-benefit ratio for investors.*

As a result of such big change in the economic environment as well as the financial system and its communication patterns, new innovative financial products have been developed. Their aim is to provide protection from growing volatility and increased risk in all financial transactions.

The negative side of globalisation and the high interconnection between markets is the contagion effect of financial crises. The most recent example is the sub-prime crisis that sparked off in the United States in 2007. This caused a drop in liquidity on the global credit market, which in turn affected the economy of several countries, and showed the weakness of the global financial system and its regulatory framework.

KEYWORDS *globalisation; financial markets; financial innovation; ICT; contagion effect*

1. La transformación de los mercados financieros en los últimos años

A lo largo de los últimos años, los mercados financieros han sufrido una profunda transformación en todos los sentidos. Estos cambios se deben a una combinación de distintos factores relacionados entre ellos. Podemos clasificar estos componentes como factores del **entorno**, de la **oferta** y de la **demand**a de los mercados financieros.

Cuando hablamos de los factores del entorno, es obligado hacer referencia a una serie de elementos como son la desregulación y la desintermediación financiera, y la evolución de las tecnologías de la información y comunicación que han favorecido la interconexión entre los agentes. La combinación de estos elementos permite explicar una parte importante de los cambios que han sufrido los mercados financieros en los últimos años (Asli *et al.*, 2009).

Hasta el final de los años setenta, el sistema financiero español, altamente bancarizado, estaba sometido a una fuerte regulación y control que limitaba la actuación en general. Dentro del marco de regulación bancaria había coeficientes de inversión obligatorios para financiar actividades de sectores prioritarios en condiciones más ventajosas. Los tipos de interés estaban fijados por ley, de forma que se creaba un diferencial mecánico de tipos de interés activos y pasivos. De este modo, no se aseguraban únicamente los beneficios de las entidades financieras, sino que, además, se dificultaba sustancialmente la competencia en los precios. La única competencia entre entidades financieras era la de volumen de negocio y, por este motivo, se configuró una estructura bancaria con una densa red de oficinas.

Por el contrario, el proceso de **desintermediación** de los últimos años, basado en la desaparición progresiva de intermediarios y su sustitución por mediadores, ha implicado un desarrollo creciente de los mercados financieros, –especialmente del de capitales–, y la consecuente pérdida de relevancia de los productos bancarios más tradicionales.

Así pues, se ha pasado de las rígidas regulaciones nacionales de los años setenta a un mercado internacional altamente desregulado y a un panorama completamente diferente.

El resultado de este nuevo marco, propiciado por la **desregulación** financiera, ha sido un notable incremento de la movilidad internacional de capitales, facilitando una asignación más eficiente de los recursos a nivel mundial, una mayor diversificación de riesgos y un estímulo al crecimiento de las economías de los mercados emergentes (Mishkin, 2009). Consecuentemente, la eliminación de fronteras entre los diferentes intermediarios y mercados ha comportado una oferta cada vez más importante de productos y servicios financieros.

Por el contrario, la mayor desregulación también ha provocado una mayor complejidad de los mercados y, como consecuencia, una mayor inestabilidad, interpretada como una gran **volatilidad** de los mercados financieros. La respuesta frente a esta inestabilidad ha sido un incremento en la demanda de productos destinados a protegerse ante las oscilaciones de los precios o, simplemente, enriquecerse mediante la especulación.

Otro factor importante en la transformación del sistema financiero es el **cambio tecnológico**. El principal coste de un intermediario financiero es la gestión de la información, la cual es necesaria para valorar los diferentes

riesgos (especialmente el riesgo de impago) y para gestionar la compraventa de los títulos, el pago de las correspondientes obligaciones y la solución de los posibles conflictos e incumplimientos en los mandatos contractuales.

En las últimas décadas, el desarrollo de los mercados financieros ha permitido disponer de unos procesos de tratamiento y gestión de la información a un coste relativamente bajo. Los cambios en los sistemas de información han permitido la interconexión, el almacenamiento y la computación de más datos con mayor rapidez. Las redes de telecomunicación han extendido sus ramificaciones y han aumentado su capacidad. Paralelamente, los protocolos de intercambio de datos más fiables han hecho posible conectar sistemas electrónicos de manera más eficiente. Gracias al desarrollo de la informática y las redes de telecomunicación, ha sido posible ofrecer productos y procesos financieros a un coste sensiblemente más reducido (Issing, 2000).

El desarrollo de los mercados financieros ha permitido disponer de unos procesos de tratamiento y gestión de la información a un coste relativamente bajo. Gracias al desarrollo de la informática y las redes de telecomunicación, ha sido posible ofrecer productos y procesos financieros a un coste sensiblemente más reducido.

Paralelamente, las nuevas tecnologías han generado una integración mundial de los mercados que posibilita y fomenta la negociación ininterrumpida (las veinticuatro horas del día) de prácticamente la mayoría de activos financieros.

Las transacciones han pasado de ser realizadas por personas, a ser ejecutadas por ordenadores de alta potencia que usan un software sofisticado, en el cual los microsegundos pueden significar la diferencia entre ganar o perder millones de dinero. Son las “tecnologías inteligentes” las que se ocupan de realizar las decisiones de compra y venta dentro de la red, en base a parámetros preestablecidos proporcionados por gestores. Ante una ineficiencia en el mercado, las operaciones de arbitraje se pueden realizar de forma instantánea, garantizando así una mayor integración de los mercados financieros a través de la equiparación de sus precios.

Así pues, la tecnología es una de las razones por las que actualmente vivimos unos niveles de volatilidad, fluctuación e incertidumbre en los mercados financieros que superan con creces la volatilidad de la crisis anterior más similar.

2. Ventajas y desventajas de la globalización financiera

Según Bustelo (1999) por **globalización financiera** se entiende “la creciente dependencia financiera mutua entre los países del mundo ocasionada por el mayor volumen y variedad de las transacciones transfronterizas de flujos de capital”.

La globalización, definida como una creciente integración e interconexión de varios mercados domésticos en un único mercado financiero internacional ha cambiado dramáticamente el entorno económico y ha modificado el sistema financiero. La liberalización del régimen financiero internacional y la proliferación de nuevas técnicas e instrumentos de tipo financiero, junto con el rápido desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, han jugado un papel crucial en el impulso de la globalización.

Este cambio de funcionamiento tiene sus ventajas y desventajas (Climent i Meneu, 1999). Un entorno financiero cada vez más integrado ha beneficiado a los países en el sentido de que aparecen nuevas oportunidades de inversión y financiación al exterior. Mientras que en el pasado la mayoría de bolsas de todo el mundo estaban limitadas por las fronteras nacionales y sus industrias específicas (por ejemplo, la Bolsa española era un mercado formado principalmente por bancos y eléctricas), hoy en día se puede observar una expansión internacional de los mercados financieros y una consolidación de las bolsas financieras mundiales cada vez más fuerte.

Una clara señal de ello es la sensibilidad de los índices bursátiles de diferentes centros financieros, cuando son arrastrados a la baja a resultas de cualquier información negativa que se dé en un mercado financiero nacional particular.

El proceso de integración comporta efectos muy positivos para las empresas y accionistas en todo el mundo. La globalización del mercado financiero permite a los inversores de cualquier país no restringirse a las posibilidades en los mercados del territorio nacional, sino que pueden colocar su capital en los diferentes mercados del mundo, aprovechando así alternativas de inversión a nivel internacional y diversificando el riesgo al máximo.

Las empresas por su parte pueden captar recursos a costes menores de los que obtendrían en sus mercados locales y beneficiarse de grandes economías en escala. Es decir, como consecuencia de la interconexión de los mercados financieros se incrementa la **eficiencia** de todas las operaciones al reducir los costes y favorecer una mejor asignación de los recursos a escala mundial. El resultado es una mejora de las combinaciones riesgo-rendimiento para los inversores.

Otro elemento que caracteriza el proceso de globalización de los mercados financieros es la creciente institucionalización del sistema. Los inversores institucionales (fondos de pensiones, fondos de inversión, compañías de seguros, etc.) han pasado a dominar los mercados financieros en detrimento de los inversores individuales, pues los primeros son más propensos a transferir fondos a través de las fronteras nacionales, con objeto de mejorar la diversificación de sus carteras y/o beneficiarse de la infravaloración de algún activo financiero o la especulación. Como resultado de todo ello, es notable el peso predominante de las transacciones financieras en el mercado de divisas respecto de las transacciones comerciales.

Aun así, las principales desventajas o riesgos de esta globalización financiera se forman por el llamado efecto contagio. Según Forbes (2001) y Rigobon (2002), se define como contagio los cambios en los mecanismos de transmisión desencadenados durante un periodo de inestabilidad. Es decir, el incremento del grado de dependencia entre mercados después de un shock. La interconexión de los mercados y las instituciones financieras han traído una nueva forma de propagación de las crisis financieras.

Según el Fondo Monetario Internacional, el volumen y la rapidez de las transacciones han incrementado considerablemente la variabilidad de los precios de los activos. Esto aumenta el efecto de contagio entre mercados, provocado a veces por burbujas especulativas que mueven con fuerza los precios. De forma que un acontecimiento sistémico en un mercado se extiende rápidamente más allá de las fronteras de este mercado. Un hecho como la crisis en el mercado hipotecario norteamericano desencadenó rápidamente efectos negativos al resto de mercados mundiales; provocando una elevada y prolongada incertidumbre en la valoración del riesgo de insolvencia, que ha acabado repercutiendo en una brusca parada del ciclo del dinero.

3. La innovación financiera

La innovación financiera es un concepto que resulta impreciso de definir. A pesar de todo, se puede entender como el desarrollo –dentro de del sistema financiero– de nuevos productos, procesos y mercados que aumentan la eficiencia del sistema, o bien la hacen más completa. Se entiende por completa el hecho de dar respuesta a nuevas demandas de los diferentes agentes económicos (Tufano, 2003).

Hasta los años ochenta, las innovaciones financieras que se daban en los mercados iban orientadas a equilibrar o mejorar la relación del binomio precio-riesgo. Es decir, transferencia del riesgo de insolvencia, innovaciones para generar liquidez al sistema, o bien, instrumentos que ayudaran a incrementar los recursos propios o ajenos disponibles en las empresas.

Actualmente, la innovación introducida en los mercados financieros se ha desarrollado todavía más debido principalmente al incremento de la volatilidad en los tipos de interés, en el tipo de cambio y precios de los activos financieros. Otros factores que han influenciado en el desarrollo de la innovación financiera son los avances producidos en la informática y telecomunicaciones, la competencia creciente entre los intermediarios financieros, y la carencia de normativa legal y fiscal única que regule los mercados de manera global (Chou, 2004).

Dentro del proceso de innovación financiera se encuentra la construcción y elaboración de productos financieros, es decir, la **ingeniería financiera**. Se entiende como ingeniería financiera aquella parte de la gestión financiera que se basa en el diseño y la elaboración de productos financieros que tienen un objetivo específico (Engelen *et al.*, 2010). No se trata de cualquier producto financiero sino de aquellos que se construyen a partir de los llamados productos derivados, principalmente futuros, opciones y permutas financieras (*swaps*).

En un clima de fuerte competencia entre operadores (bancos, agentes de cambio, *brokers*, intermediarios financieros, etc.) dentro de un sistema completamente integrado de los mercados financieros, es inevitable el incremento de la volatilidad y el mayor riesgo en el conjunto de operaciones financieras. Esta inestabilidad se

produce porque muchas empresas e inversores demandan un tipo de activo para gestionar y minimizar estos riesgos.

Una de las innovaciones de los años ochenta, que cogió un gran impulso en los noventa y que en el 2000 se extendió por toda Europa fue la **titulización de activos** (*Securitization*) (Longstaff, 2010).

Se define como titulización de activos al agrupamiento de préstamos y la posterior reconversión y venta de otros títulos garantizados por estos préstamos iniciales. En particular, es una técnica financiera que consiste en transformar créditos en títulos financieros, emitidos y negociados en el mercado de capitales. De este modo, activos no líquidos se convierten en otros que pueden generar liquidez inmediata.

A pesar de todo, los últimos acontecimientos han sacado a la luz ciertas derivaciones e irregularidades en la utilización de la titulización de los créditos inmobiliarios. La carencia de regulación gubernamental del sector financiero, la laxa regulación y, en algunos casos, la regulación insuficiente, ha llevado a una dificultad generalizada de la valoración riesgo, que en algunos casos se ha convertido en una infravaloración de este (McBarnet, 2010).

Conclusiones

La expansión y transformación de los mercados financieros en las últimas décadas ha sido espectacular. Los diferentes procesos de desregulación financiera y la libertad de movimientos de capitales, junto con el rápido progreso técnico, principalmente de las telecomunicaciones y la tecnología de la información, han desencadenado una globalización de los mercados financieros y la evolución y aparición de nuevos productos financieros caracterizados por la innovación financiera.

El resultado de todos estos cambios ha generado un aumento sin precedentes en la dimensión y amplitud de los mercados de divisas, bonos y acciones. Además, los mercados derivados, inexistentes en la mayoría de países o con una importancia relativamente pequeña a principios de los ochenta, han aumentado sus volúmenes exponencialmente. Así pues, la introducción de las nuevas tecnologías en los mercados financieros ha conllevado a grandes e inesperados efectos en la estructura de los mercados financieros.

Un mayor grado de integración de los mercados financieros significa una mayor eficiencia en los mercados y una mejora de las combinaciones riesgo-rendimiento para los inversores. La globalización de los mercados facilita que los recursos se enfoquen buscando una relación óptima entre riesgo y rendimiento, propiciando mayor eficiencia en la asignación de recursos hacia las economías que, por su grado de desarrollo o su potencial, ofrezcan mejores perspectivas de rentabilidades.

A la vez, una mayor integración también supone una pérdida de autonomía política, el crecimiento de las transacciones financieras y la aparición de nuevos productos financieros, destinados a cobertura ante el aumento de volatilidad y en búsqueda de rentabilidades a corto plazo.

La principal desventaja o riesgo de la globalización financiera se encuentra en el llamado efecto contagio, que se manifiesta cuando surge una crisis en alguna zona económica y automáticamente sacude otros mercados financieros.

Mientras la crisis de la economía americana se desencadenaba a raíz de la burbuja inmobiliaria y las hipotecas sub-prime, el resto de economías desaceleraron su crecimiento y los precios de la vivienda se redujeron en muchos países. Como consecuencia, la mayoría de instituciones financieras estuvieron sometidas a grandes pérdidas y los mercados se vieron alterados por una elevada incertidumbre generalizada sobre la medida y la incidencia de las pérdidas. El resultado fue una parada brusca de la financiación, desencadenando ventas precipitadas, que contribuyeron a fuertes caídas en los precios de activos y nuevas pérdidas.

El balance final de una crisis que se inició en el 2007 en Estados Unidos y rápidamente se trasladó al resto de países es todavía desconocido, pero sí sabemos que el componente globalizador de los mercados financieros ha jugado un papel importante, impactando en variables económicas de la mayoría de países, como el crecimiento económico, los niveles de productividad, el nivel salarial y la tasa de paro, sin olvidar el nivel de deuda pública y los extremadamente bajos tipos de interés.

Paralelamente al avance imparable de la tecnología, los mercados financieros se redimensionan en nombre de la innovación y la necesidad de crear dinero. De modo que si resulta que la causa fundamental de la crisis es realmente la tecnología, en lugar de las finanzas, la combinación de política monetaria y re-regulación parece ser que no será suficiente en el largo plazo. La tecnología es implacable y es evidente que nunca dejará de progresar, de forma que una política económica o monetaria convencional no podrá, por sí sola, abordar el nuevo panorama financiero.

Referencias bibliográficas

- ASLI, T. B. *et al.* (2009). "Financial Institutions and Markets across Countries and over Time: Data and Analysis". *Working paper*. The World Bank.
- BUSTELO, P. (1999). "Globalización Financiera y Riesgo Sistémico: Algunas Implicaciones de la Crisis Asiáticas". *Reunión de Economía Mundial*. Huelva.
- CHOU, Y. K. (2004). "Technological revolutions and financial innovations". *Working Paper*. University of Melbourne.
- CLIMENT, F.J.; MENEU, V. (1999). "La Globalización de los Mercados Financieros Internacionales". *Working Paper*. Universidad de Valencia.
- ENGELEN, E.; ERTURK, I.; FROUD, J. (2010). "Reconceptualizing financial innovation: frame, conjuncture and bricolage". *Economy and Society*. Vol. 39, n.º 1, págs. 33-63.
- FORBES, K.; RIGOBON, R. (2001). "Measuring Contagion: Conceptual and Empirical Issues". *International Financial Contagion*, Kluwer Academic Publishers. Págs.480.
- ISSING, O. (2000). "The globalisation of financial markets". [http://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2000/html/sp000912_2.en.html].
- LONGSTAFF, F. A. (2010). "The subprime credit crisis and contagion in financial markets". *Journal of Financial Economic*. Vol. 97, n.º 3, págs. 436-45.
- MCBARNET, D (2010). "Financial Engineering or Legal Engineering?" *Working Papers*. University of Edinburgh, School of Law.
- MISHKIN, F.S. (2009). "Globalization and financial development". *Journal of Development Economics*. Vol.89, n.º 2, págs. 164-169.
- RIGOBON, R. (2002). "International Financial: Theory and Evidence in Evolution". *The Research Foundation of The Association for Investment Management and Research*.
- TUFANO (2003). *Handbook of the Economics of Finance*. Elsevier North-Holland.



Elisabet Ruiz Dotras

eruizd@uoc.edu

Profesora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Av. Tibidabo, 39-43

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Barcelona. Licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pompeu Fabra. Profesora agregada de los Estudios de Economía y Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), donde imparte asignaturas de finanzas y mercados financieros. Combina su actividad docente con la dirección académica del máster de Instrumentos y Mercados Financieros. Durante los últimos años ha compaginado la docencia e investigación con tareas de dirección académica de distintas titulaciones y la consultoría de valoración de activos financieros.

Sus intereses de investigación están relacionados con la globalización de los mercados financieros, los tipos de interés, y las finanzas y el e-learning. Ha participado en varios proyectos nacionales, ha diseñado y creado cursos sobre mercados financieros y es autora de varios materiales y artículos sobre finanzas.

Es miembro del grupo de investigación Observatorio de la Nueva Economía (ONE) y del Management & elearning (MEL).

Los textos publicados en esta revista están –si no se indica lo contrario– bajo una licencia Reconocimiento-Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos y comunicarlos públicamente siempre que cite su autor y la revista y la institución que los publica (autoría, nombre de la revista, institución editora); no haga con ellos obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/es/deed.es>.



Dossier «Redes sociales, economía y empresa»

ENTREVISTA



Enrique Dans: «Debemos plantear las relaciones empresariales como relaciones humanas»

Oriol Miralbell i Joan Miquel Gomis

Profesores de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

RESUMEN En esta entrevista, el profesor de Sistemas de Información en la IE Business School, Enrique Dans, analiza los principales cambios que las tecnologías de la información y la comunicación están provocando en las personas, organizaciones y la sociedad. El reconocido experto argumenta que las organizaciones, con la irrupción de las redes sociales, lo primero que deben plantearse es cómo desarrollar procesos de absorción de información para identificar las conversaciones de sus clientes, sus prescriptores y sus competidores en este ámbito. Explica que el desarrollo de protocolos personales en la aceptación de los cambios tecnológicos siempre va por detrás de la tecnología. Defiende que las normativas deben adaptarse a los cambios, homologando las nuevas situaciones y que hay que ayudar a las víctimas de una disrupción.

PALABRAS CLAVE redes sociales, cambio tecnológico, MOOC, competitividad

We need to think of business relations in terms of human relations

ABSTRACT In this interview, Enrique Dans, a Professor in Information Systems at IE Business School, looks into the main changes ICT is bringing to people, organisations, and the society. This renowned expert argues that, with the breakthrough of social media, organisations need above all to think about how to develop processes to absorb information. This will allow them to identify conversations of their customers, prescribers and competitors. Prof. Dans explains that the development of personal protocols in accepting technological change always lags behind technology. In his opinion, regulations need to adapt to change by setting the new situation as a standard; moreover, help should be provided to those suffering under disruption.

KEYWORDS social media, technological change, MOOC, competitiveness

Enrique Dans es un reconocido experto en el ámbito de la aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación en las personas, las organizaciones y la sociedad. Profesor de Sistemas de Información en IE Business School desde el año 1990, junto a su labor docente e investigadora, se dedica también a la divulgación

de sus análisis, ampliamente seguidos a través de su blog, y colaboraciones en medios de comunicación. Licenciado en Ciencias Biológicas por la Universidad de Santiago de Compostela, se doctoró en Sistemas de Información en UCLA y realizó estudios postdoctorales en Harvard Business School. En el 2010 publicó *Todo va a cambiar*, donde analiza en profundidad las transformaciones que las tecnologías están produciendo en la vida de las personas, organizaciones y en el conjunto de la sociedad.

Oriol Miralbell / Joan Miquel Gomis: Cuatro años después de la publicación del libro *¿qué balance puedes hacer?*, ¿qué es lo que ha cambiado realmente?

Enrique Dans: Estamos inmersos en un proceso de cambio continuo, y en este entorno, lo que el libro venía a decir es que el desarrollo de la tecnología implica la caída de enormes barreras de entrada que estaban condicionando mucho las relaciones entre personas, las relaciones persona-empresa y las relaciones entre las empresas y sus propios empleados y los consumidores. Este nuevo entorno se basa en la bidireccionalidad, que condiciona muchas cosas: las costumbres de las personas, las relaciones empresa- consumidor... e incluso un factor tan determinante como la política, es decir, de cómo organizamos la sociedad.

O.M. /J.M.G.: En estos cuatro años, ¿la evolución de alguno de estos temas ha producido algún cambio que no habías previsto?

E.D.: Al poco tiempo de aparecer el libro se produjeron acontecimientos de carácter político que yo había considerado pero sin imaginar una evolución tan rápida. La disrupción en política ha sido sorprendente. Países que no tenían una infraestructura tecnológica ni una base amplia de abonados a redes sociales, a partir del acceso de una minoría a estas tecnologías, vivieron momentos políticos muy significativos. Ha sido muy sorprendente.

La movilidad también ha evolucionado de forma más rápida de lo previsto. Las evidencias apuntaban en este sentido, pero el movimiento ha sido más influyente de lo que imaginábamos. Ya se había previsto que el teléfono se iría convirtiendo en un ordenador de bolsillo, pero los avances han sido muy rápidos, hasta el punto de hacer posible que países con rentas medias muy bajas estén dando saltos cualitativamente significativos en los procesos de adopción de estas nuevas tecnologías móviles, en un nuevo entorno tecnológico que puede ser muy útil para su desarrollo.

El tercer elemento que me ha sorprendido se sitúa en el ámbito de la política con las revelaciones de WikiLeaks y de Edward Snowden. Me han sorprendido y preocupado a la vez la magnitud de la capacidad analítica y de espionaje que están adquiriendo las administraciones creando un escenario en el que parece que los ciudadanos necesitan protegerse de los gobiernos que ellos mismos han elegido para que les administrasen.

O.M. / J.M.G.: Las tecnologías avanzan a una velocidad que buena parte de la sociedad, la mayoría de las personas, no puede asimilar...

E.D.: El desarrollo de los protocolos personales en la aceptación de los cambios tecnológicos siempre va por detrás de la tecnología. La tecnología avanza por su cuenta, pero después su proceso va creando los protocolos de uso para que el ciudadano los asuma, entienda y adapte. Eso siempre llega después. Tardamos años en asumir que el teléfono móvil era un aparato que podíamos llevar en el bolsillo y tener desarrolladas normas de protocolo y de uso que nos permitiesen hacer un uso mínimamente razonable, que no afectara a las relaciones personales.

O.M. / J.M.G.: Fenómenos como los de Airbnb o Uber, parecen confirmar que las normativas van más despacio incluso que estos protocolos de adopción...

E.D.: Las normativas lo que tienen que hacer es adaptarse a los cambios, homologar estas situaciones a otras parecidas y actuar con ánimo corrector. Es muy típico de las sociedades anglosajonas: se espera que haya un efecto y una vez producido se intentan corregir los posibles perjuicios que una nueva situación puede producir. En los sistemas derivados del derecho romano se plantea de otra manera y lo que se pretende es prelegislar de manera que se deduce antes de la adopción cuáles pueden ser sus efectos para prevenir y evitarlos. Y esto es imposible y absurdo porque coarta el propio desarrollo tecnológico. Entiendo que la opción del mundo anglosajón en este aspecto es mucho más razonable.

O.M. / J.M.G.: ¿Qué ocurrirá en las sociedades con esta actitud más preventiva...?

E.D.: El escenario es bastante inequívoco. Si tienes una tecnología que por el hecho de desarrollarse provoca un mejor aprovechamiento del área en la que se aplica, se acabará implantando. No puede frenarse y los intentos para obstaculizar su desarrollo serán pasajeros.

Hay que hacer entender a la víctima de una disrupción que tiene que aprender de aquel que la protagoniza. Debe mejorar su negocio a partir de ello. Así, por ejemplo, los hoteleros deben ponerse en la piel del ciudadano que elige Airbnb para reservar su alojamiento. Los directivos de las cadenas hoteleras deberían probar estos servicios y obtener sus propias conclusiones.

O.M. / J.M.G.: Víctimas de este tipo de disrupciones son los autores que claman por sus derechos de propiedad intelectual...

E.D.: El concepto de propiedad intelectual como lo teníamos entendido ya no nos sirve. Es necesario redefinirlo. Hay que darse cuenta de que los países que realmente triunfan en este contexto, otra vez con Estados Unidos a la cabeza, son los que inciden más en el desarrollo de la oferta. Se dedican a aprovechar las oportunidades que les brindan estos nuevos canales para poner más oferta al alcance de un consumidor que cada vez más dispone de más opciones para acceder a los productos culturales en formatos más variados.

Al final te das cuenta de que si distribuyes tu producto de forma racional y pensando en tu cliente, este te seguirá. Aquel que acaba descargando de forma no convencional, no era realmente tu cliente porque en ningún caso estaba dispuesto a pagar dinero por tu producto. En este caso, muchas organizaciones dan la vuelta a la situación y convierten a este cliente no convencional en un difusor y en un prescriptor del producto y utilizan las cifras de audiencia para promocionar más el producto aumentando su reputación. Se trata de diseñar modelos para que sean pocos los que no pagan, pero no intentar evitarlo hasta el extremo, porque es imposible y supone un desgaste absurdo.

O.M. / J.M.G.: En este ámbito, y en tantos otros de la sociedad de la información, ¿no serían necesarias normativas globales que superaran fronteras?

E.D.: Ciertamente hay problemáticas globales transversales que pretendemos gestionar país a país. Tenemos intereses encontrados y el hecho de que no exista un organismo regulador universal genera la mayor parte de los problemas que surgen a través de la red.

Aun así, es importante señalar que tenemos diversidad de realidades. El país que produce más productos culturales, que es Estados Unidos, tiene una realidad muy diferente a la española, cuya industria cultural vería las cosas muy diferentes si sus productos culturales fueran los más solicitados del mundo. Nada sería mejor para el

cine o la música españoles que ser protagonista principal del hit parade de las descargas. Como no es el caso, hay quejas.

O.M. / J.M.G.: Estados Unidos podría ser un caso paradigmático de país que se adapta bien a estos procesos de cambio. ¿Qué ocurre en mercados como el español?

E.D.: Efectivamente, Estados Unidos puede ser un paradigma de país que asimila los desarrollos que plantean sus propias start up y se ha acostumbrado a procesos de adopción muy rápidos y ágiles.

En el caso de España tiene unos procesos de adopción tecnológica interesantes, a veces rapidísimos. Desde el punto de vista individual, somos muy influenciables y aparentemente tenemos pocas barreras de adopción. Pero en las organizaciones esta adopción suele ser más lenta. Especialmente en el caso del tejido empresarial que forman aquellas empresas subsidiarias de organizaciones radicadas en el extranjero. En estos casos los procesos de adopción se gestionan de manera lenta al estar condicionados por las decisiones que se toman en las sedes centrales. Esto nos acaba generando una economía muy centrada en los servicios y poco pendiente de la adopción de la tecnología.

Por otra parte, al margen de esta barrera nos enfrentamos también a tópicos. A veces hay directivos que consideran, por ejemplo, que las redes sociales son herramientas que solo sirven para perder el tiempo y que hay que prohibirlas en las organizaciones para que los empleados no las utilicen en horas de trabajo. No hacen un análisis mínimamente serio de las ventajas que las redes sociales les pueden generar. Nosotros, en los cursos de alta dirección, nos planteamos romper este tipo de tópicos.

En este sentido, las barreras conceptuales. No se puede esperar que una empresa se adapte a estos cambios si su cúpula directiva no es capaz de ver la utilidad de las herramientas que les pueden facilitar precisamente esta adaptación. Es fundamental desarrollar procesos de innovación interna: para gestionar la información y la innovación.

O.M. / J.M.G.: ¿En qué aspectos estratégicos clave las redes sociales transforman las organizaciones?

E.D.: Lo primero que deben plantear las organizaciones es cómo desarrollar los procesos de absorción de información para identificar las conversaciones que sus clientes, sus prescriptores y sus competidores están manteniendo ahí fuera. Información que hay que saber destilar intentando evitar la clásica “parálisis por el análisis”. Normalmente este tipo de decisiones se toman ante la primera crisis informacional que provoca un cliente molesto que ha expuesto en la red social su malestar con nuestra organización. Hay que establecer sistemas para valorar la gravedad de este tipo de crisis, ya que en muchos casos sus efectos son pasajeros.

A partir de aquí, hay que plantearse que además de tener información sobre lo que está ocurriendo, además de tener orejas para escuchar las conversaciones, debes tener boca. Necesitas desarrollar formas de hablar para conseguir que se te acepte como interlocutor cuando hablas de ti y de tus propios productos. De hecho, los directivos de una organización deben dejar de ser solo gestores y buenos trabajadores: deben ser también prescriptores, referentes e influenciadores. Es un nuevo escenario en el que el directivo asume un nuevo rol con las redes sociales.

Y esto vale para cualquier tipo de organización, grande o pequeña, e incluso para las start up, que no pueden esperar a tener presencia en las redes sociales cuando se lanzan al mercado. Deben estar presentes en las redes mucho antes de lanzarse al mercado.

O.M. / J.M.G.: ¿Cuándo la gestión de estos servicios debe integrarse en la empresa y cuándo puede subcontratarse?

E.D.: Cuando tu encargas a una agencia que te lleve el SEO, que desarrolle tu marca... inicialmente puede tener sentido como aprendizaje cuando la organización empieza en esto. También se puede trabajar con una agencia

cuando se busca identificar cosas nuevas con la idea de que la agencia alimente a la organización de innovaciones respecto a herramientas, tendencias, desarrollos.

Pero cuando estamos tratando con información crítica para la organización, la agencia no puede darme el servicio que sí puede darme un departamento interno. En sectores como el turístico o el periodístico donde el SEO es estratégico, es raro ver a empresas que subcontraten su gestión. Tienen su departamento propio, porque si dejas que un tercero maneje datos sensibles como estos sobre tu empresa seguro que pierdes dinero. Creo que este tipo de agencias en muchos casos están perdiendo su sentido: deben sofisticarse con el cliente, crecer con él, y tratar de participar en la creación de ventajas competitivas.

O.M. / J.M.G.: En este escenario, ¿las grandes organizaciones, con mayor capacidad de inversión, no cuentan con una ventaja competitiva con relación a las pymes?

E.D.: En la actualidad existen herramientas analíticas muy eficientes de tipo do it yourself que pueden ser utilizadas de forma eficiente por organizaciones de pequeña dimensión. La primera fuente de información es la que te pueden proporcionar tus clientes y los datos que te facilitan se pueden ya gestionar con herramientas sencillas. Son herramientas de analítica web, web social, análisis de la competencia o de identificación de la marca. Las herramientas se alimentan de datos de las redes sociales, con formatos fáciles de usar y a costes asumibles para pymes.

El siguiente paso es situarse en el aprendizaje del denominado aprendizaje automático (*machine learning*). Se va también en este campo hacia un modelo de herramientas sencillas y visuales para que la máquina busque algoritmos, análisis predictivos, sin necesidad de disponer de programas complejos y muy caros que requieren además de personal muy especializado para su gestión y que solo están al alcance de las grandes organizaciones. Estas nuevas herramientas se alimentan de datos para la búsqueda de algoritmos que ayuden a la toma de decisiones en la definición, entre otros, de modelos de eficiencia o análisis predictivos.

O.M. / J.M.G.: Pero la tecnología por sí sola no garantiza el éxito...

E.D.: La red a lo que te lleva es a la universalización. Las ideas que funcionan surgen de una necesidad y a menudo no requieren de una gran tecnología. Es el caso de Uber que no requiere de una tecnología muy desarrollada con muchas horas de programación. Sin embargo, si el creador de Uber hubiera sido español, no hubiera tenido forma de obtener capital para su proyecto. En España se hubiera planteado como un desarrollo local sin ánimo expansionista y la idea hubiera acabado siendo comprada para su desarrollo internacional. El creador de Uber ha encontrado apoyo financiero rápidamente para crear un elemento disruptivo en un sector muy tradicional y poco dado a los cambios. A partir de ahí, ya no es una start up, es una empresa con una dimensión distinta. Este salto es muy difícil darlo en España, que además tiene el handicap de que Europa tampoco es un mercado homogéneo. Si algo arranca en España, tiene el destino de ser comprado.

O.M. / J.M.G.: ¿La tecnología hace que las empresas sean más transparentes? ¿Qué papel juega la transparencia en este entorno?

E.D.: En el caso de España, vemos que las empresas tienen poca cultura de la transparencia. La sensación que tienes es que los entornos empresariales en realidad tienen miedo a la transparencia, cuando lo que debería hacerse es, a partir de un mínimo sentido común para no dar ventajas innecesarias a la competencia, conseguir que tu cliente entienda lo que haces, por qué lo haces y sobre todo qué es lo que estás haciendo con aquello que les has pedido, con su información.

Cada vez nos volvemos más sensibles en este sentido. La empresa que más sabe de nosotros, Google, es una organización en la que el común de los mortales confía porque resulta que por más información que sabemos

que tiene, vemos que la utiliza bastante bien. La utiliza como mucho para acercarnos los anuncios que más nos interesan en un determinado momento. Esto puede ser bueno. Nos puede interesar. Si veo que me persigue, que me acosa, que me llama a la hora de cenar... entonces no me interesa. Si en este aspecto **comparamos a Google** con, por ejemplo, compañías de telefonía, vemos grandes diferencias. Google es mucho más respetuoso con tus datos.

Nos hace falta plantear las relaciones empresariales como relaciones humanas. Yo no puedo relacionarme razonablemente bien con alguien con el que cada vez que lo encuentro me dice “que grande soy...”, “soy el mejor...”, “soy el líder...”. Pues estas empresas nos hablan así. Y cuando queremos solucionar un problema nos ponen por delante cuatro capas hasta llegar a una persona. Es absurdo. ¿Cómo quieren que confiemos en ellas?

O.M. / J.M.G.: Sobre la dimensión que está adquiriendo Google se incrementan ciertos temores ¿no existe el riesgo de que actúe como monopolio en muchas actividades? ¿No actúa en connivencia con las administraciones a la hora de obtener información sobre los ciudadanos? ¿Es transparente en sus declaraciones fiscales?

E.D.: Fiscalmente, Google hace lo mismo que cualquier otra compañía de su tamaño y dimensión: aprovechar la legislación vigente. Si no nos gusta lo que hace, no hay que atacar a Google, hay que cambiar la legislación. Lo contrario es una hipocresía: “sigue la ley estrictamente, optimiza su gasto fiscal... pero tengo que impedirlo”. Las leyes tienen que ser para todos, para bien y para mal. Con respecto a si es o no un monopolio, no cabe duda de que, a medida que incrementa su poder de negociación y su escala, se convierte en un elefante en una cacharrería, que prácticamente ya no puede moverse sin romper algo. Las autoridades de defensa de la competencia deben estudiar esos movimientos y asegurarse de que restringen su capacidad de competir de manera predatoria o de apalancarse en su volumen para perjudicar a sus competidores, pero deben intentar no restringir su capacidad de innovación. Es, sin duda, un balance delicado.

O.M. / J.M.G.: ¿Cómo se está adaptando la universidad a estos cambios? ¿Los MOOC son un camino a seguir?

E.D.: Hay universidades en las que se enseña Contabilidad y llevan sus propias cuentas muy mal... Aquí puede ocurrir algo parecido. El problema de muchas universidades es la rigidez y la motivación. En Estados Unidos hay profesores para los que dar clase es lo menos importante. Y en España, hay una estructura rígida, con profesorado con plaza fija, que no facilita la adaptación porque no acepta cambios fácilmente. Los profesores deben ser evaluados con métricas de eficiencia como en cualquier organización, entre las que deben figurar de manera prominente la valoración de los estudiantes. En nuestro caso es así, y por lo tanto, estamos permanentemente pendientes de la mejora continua.

Por otro lado, los MOOC son aire fresco, pero no la solución final. Me niego a pensar que los son, porque no creo en la masificación absoluta. Nosotros en el IE trabajamos con una metodología de cursos online que va en dirección contraria: nuestros cursos online son incluso más caros que los presenciales, porque la profundidad de las discusiones es mayor. La metodología online no se basa en la memorización sino que exige ejercicios que no sean repetibles, intensificar el feedback, consultar y verificar fuentes... además la sensación de compañerismo, de compartir entre los estudiantes de los cursos online me fascina, porque llega a ser mayor que en grupos presenciales. Y es imposible trasladar esta eficiencia a los MOOC. No digo que vayan a fracasar, pueden funcionar con determinadas finalidades, pero no creo que representen el futuro.



Oriol Miralbell

Doctor en Información y Sociedad del Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya. Licenciado en Filología Alemana, máster en Gestión de la Información por la Universidad de Syracuse. Es profesor de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC. Ha sido responsable de los servicios de información de la Dirección General de Turismo de la Generalitat de Catalunya. Es presidente del Capítulo español de la International Federation for IT and Travel & Tourism (IFFIT), miembro del grupo de investigación GRATET (<http://www.urv.cat/dgeo/gratet/>) sobre Turismo y Geografía, miembro del Laboratorio del Nuevo Turismo (<http://turismo.blogs.uoc.edu/3-recerca-id/>). Centra su investigación en las TIC y el turismo, la gestión de los destinos y las redes sociales y el conocimiento.



Joan Miquel Gomis

Director de *Oikonomics*. Doctor por el departamento de Economía y Organización de Empresas de la UB. Licenciado en Ciencias de la Información por la UAB. Director del programa (grado) de Turismo de los Estudios de Economía y Empresa de la UOC. Ha sido codirector académico (2006-2010) del máster sobre Gestión, política y estrategia de los destinos turísticos, organizado conjuntamente por la UOC y la Organización Mundial del Turismo (OMT). Sus áreas de especialización se sitúan en el ámbito de la dirección estratégica de la empresa turística, la aplicación de las TIC en la distribución y en el ámbito de la responsabilidad social. Investigador del grupo consolidado GRATET (<http://www.urv.cat/dgeo/gratet/>) y miembro del Laboratorio del Nuevo Turismo de la UOC.

Los textos publicados en esta revista están –si no se indica lo contrario– bajo una licencia Reconocimiento-Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos y comunicarlos públicamente siempre que cite su autor y la revista y la institución que los publica (autoría, nombre de la revista, institución editora); no haga con ellos obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/es/deed.es>.



TRABAJO FINAL DE GRADO

Evaluación de los estados financieros para determinar los factores clave que afectan a la misión de Adobinve, S. L.

Maria Francisca Manrique Pérez

Financial Controller en Adobinve, S. L.
Alumni Grado en Administración y Dirección de Empresas
Estudios de Economía y Empresa (UOC)

RESUMEN Este artículo es una síntesis de mi Trabajo Final de Grado¹ en Administración y Dirección de Empresas, concretamente en el ámbito de gestión contable y financiera, donde he realizado un análisis de una empresa del sector del curtido de la piel, con el objetivo de determinar los factores clave que afectan a su misión. Con esta finalidad, he realizado un análisis cuantitativo (económico-financiero) y cualitativo de la organización, del sector donde opera y finalmente, de las variables macroeconómicas de su entorno.

La empresa objeto de mi TFG es Adobinve, S. L., dicha empresa se dedica a prestar los servicios de ribera para las pieles de ovino y caprino con el destino final de la confección, su ámbito de actuación es nacional y dentro de la comunidad europea.

He considerado más adecuado enfocar este artículo desde la metodología utilizada en el estudio integral de la empresa para localizar los factores clave para la consecución de su misión "ser la ribera de Europa", al tener el convencimiento de que puede ser de mejor ayuda para futuros TFG en el ámbito de gestión contable y financiera.

PALABRAS CLAVE misión; factores clave; ratios; indicadores; DAFO; sector

Assessment of Financial Statements to Identify Key Factors in the Target of Adobinve, S.L.

ABSTRACT *This article is a synthesis of my final degree project¹ in Administration and Management, specifically in the area of Accounting and Financial Management, where I have analyzed a company in the leather tanning industry with the aim of determining the key factors towards meeting its target. For this purpose, I have done a quantitative (economic and financial) and qualitative analysis of the company, the industry it operates in and the macroeconomic variables of its environment.*

The company studied in my FDP is Adobinve, S.L. It is a tanning company with a national and EU-wide scope, specializing in beamhouse operations with sheep and goat leather for the clothing industry.

For this article, I have deemed more appropriate to take the methodology used in the comprehensive study of the company in order to single out the key factors to meet its "Being Europe's skin beamhouse" target. I am sure this can be helpful for future FDPs within Accounting and Financial Management.

KEYWORDS *target; key factors; rates; indicators; SWOT; industry*

Introducción

El objetivo de mi TFG ha sido evaluar los factores clave que afectan a la misión de Adobinve (ser la ribera de Europa). Con esta finalidad, realicé un análisis integral de la empresa, desde la vertiente interna, donde la valoré tanto cuantitativa como cualitativamente y, desde la vertiente externa, donde analicé el sector en el que opera y su entorno económico, político y social. Con los datos obtenidos obtuve suficiente información para poder realizar un diagnóstico integral con sus recomendaciones y posterior simulación, finalizando mi trabajo con las conclusiones a las que llegué, así como las implicaciones éticas y sociales que podía tener la consecución de la misión de Adobinve.

A continuación enumero el alcance de mi TFG:

- Diagnóstico cuantitativo y cualitativo de Adobinve mediante el análisis de las cuentas anuales disponibles de cinco ejercicios auditados sin salvedades y otras fuentes.
- Estudio del sector, comparando variables clave obtenidas de las CC. AA. disponibles, de una serie de empresas seleccionadas mediante criterios preestablecidos, complementando la información obtenida con los datos de la industria textil y del curtido disponible en la central de balances del Banco de España.
- Estudio del sector ganadero del ovino debido a su incidencia sobre el sector de la piel.
- Valoración de la situación y perspectiva del entorno político, económico y social, con el análisis de los datos macroeconómicos que podían afectar a las empresas ubicadas a España.
- Descripción de la situación de Adobinve al cierre del último ejercicio analizado.
- Elaboración de una matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
- Elaboración de un diagrama causa-efecto relacionando los puntos fuertes y débiles con sus causas.
- Diagnóstico integral detectando los factores clave que afectan a la misión de la organización.
- Propuesta de medidas para solucionar los problemas detectados con la simulación de las posibles consecuencias sobre los factores clave de la misión y de los estados financieros de la empresa.
- Reflexión sobre el impacto social y ético de la misión de la empresa.
- Conclusión.

1. Análisis interno de la empre

1.1. Análisis cuantitativo

Para realizar el análisis cuantitativo de la empresa, obtuve la memoria de las cuentas anuales de los cinco últimos ejercicios disponibles en el Registro Mercantil, que estaban auditadas sin salvedades, dotándolas de mayor confianza a la hora de ser analizadas.

Con la información obtenida elaboré una valoración de la situación económico-financiera de Adobinve, S. L., valorando la capacidad de la empresa a la hora de conseguir su misión, y utilizándola como punto de partida para la propuesta.

La metodología de trabajo que utilicé para el análisis interno fue:

- Análisis patrimonial mediante el método de porcentajes verticales y horizontales de las CC. AA.:
 - Balance.
 - Cuenta de pérdidas y ganancias.
 - Estados de cambio en el patrimonio neto.
 - Estado de flujos de efectivo.
- Cálculo del fondo de maniobra:
 - Fondo de maniobra aparente (activo corriente – pasivo corriente).
 - Fondo de maniobra necesario (activo corriente de explotación – pasivo corriente de explotación).
 - Comparativa entre FM aparente y FM necesario, y valoración de la solvencia a corto plazo de la empresa.
- Análisis financiero y económico a través de ratios:
 - Endeudamiento.
 - Solvencia a corto plazo.
 - Gestión de cobro y pagos.
 - EVA (valor económico añadido) y WACC (coste ponderado del capital).
 - Rentabilidad económica.
 - Productividad.
- Predicciones mediante el enfoque unidimensional y multidimensional:
 - Enfoque unidimensional: para complementar la información obtenida, con los métodos expresados en este apartado, complementé los datos utilizando las 5 ratios con más poder predictivo, según el estudio realizado sobre más de 80.000 empresas españolas y publicado por el Dr. Oriol Amat. En la tabla 1.1 se muestran estas ratios.

Tabla 1.1. Ratios con más poder predictivo

Activo circulante/Deuda a corto plazo
Fondos propios/Patrimonio neto más pasivo
Beneficio neto/Activo
Beneficio neto /Ventas
Beneficio neto /Fondos propios

Fuente: Amat (2008)

- Enfoque multidimensional: Son varios los estudios que utilizan un indicador sintético para diferenciar las empresas saneadas de las que están en peligro, los más conocidos son la fórmula Z de Edward Altman o el índice de Higgins. Para mi trabajo consideré más idóneo utilizar la adaptación, realizada por la UPF, de la fórmula Z de Altman.

1.2. Análisis cualitativo

Para realizar un análisis interno completo, es importante tener en cuenta también su intangible a través de una valoración cualitativa, en este caso tuve en cuenta tres factores:

- Los recursos humanos, ¿quién?
- Aspectos estratégicos, ¿qué hace la empresa?
- Aspectos operativos, ¿cómo lo hace la empresa?

2. Análisis externo

Adobinve actúa en un sector muy maduro. España tiene una gran tradición milenaria en el arte del curtido, lo que la convierte en la segunda productora de piel curtida de Europa. Su gran consumo de mano de obra y agua, con su correspondiente impacto medioambiental, ha provocado que parte de la producción se haya trasladado a países con costes bajos de mano de obra y con una legislación más flexible en medio ambiente. Las empresas que han continuado en Europa han tenido que invertir en tecnología para mejorar los procesos productivos y minorar su impacto medioambiental. Adobinve posee unas magníficas instalaciones para el cuidado de nuestro entorno, dotándola de un gran valor añadido delante de la competencia.

2.1. Análisis del sector del curtido de ovino para la confección

Antes de proceder al estudio del sector del curtido del ovino para la confección, analicé la evolución y la calidad de la piel ovina española por su vital importancia en la continuidad del sector del curtido.

Evolución de la calidad y cantidad de la piel ovina española

Las pieles españolas han perdido calidad en los últimos años a causa de:

- Malas prácticas relacionadas con la cría y engorde de los animales.
- Malas prácticas en los mataderos.
- Defectos relacionados con una no correcta conservación y manipulación de las pieles en los almacenes.
- La menor cantidad de pieles disponibles con la disminución de la cabaña y sacrificio de ovejas. En el gráfico 1 se muestra la descendencia del sacrificio de ovino en España, donde se muestra un descenso muy significativo de las pieles disponibles para el sector de la curtición.

Gráfico 1. Sacrificio de ovino en España



Fuente: *Elaboración propia, datos del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente.*

Criterio de selección de la muestra del sector

A la hora de analizar el sector donde opera una empresa, es muy importante hacer una correcta selección de las empresas a analizar. En un sector con muchos agentes es aconsejable realizar una muestra que represente al sector.

Los criterios de selección que consideré más oportunos para mi estudio fueron los tipos de piel, ovino, y su destino final, la confección. La información la obtuve de la Web de ACEXPIEL (www.leather-spain.com). Esta asociación tiene adscritas 111 empresas que representan el 90% de la producción nacional. En su web están disponibles las tablas de las empresas adscritas por tipos de piel y destino final, donde obtuve un total de 14 empresas para comparar su evolución con la de Adobinve.

Para poder comparar las empresas seleccionadas con Adobinve, tuve que acceder a las cuentas anuales de los cinco ejercicios analizados en mi trabajo a través del SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibérico).

Posición de Adobinve en el sector

Una vez trabajados los datos de las 14 empresas analizadas, escogí una serie de indicadores que fuesen comparables entre todas las empresas, como son la cuota de mercado, la fórmula Z, el BAIAD (beneficio antes de intereses, impuestos, amortizaciones y dotaciones), el BI (beneficio antes de impuestos), así como los gastos financieros.

Con estos datos llegué a la conclusión de que Adobinve es muy sensible a la tendencia del sector, aunque tiene un comportamiento mejor gracias a una correcta implantación de un sistema de control de gestión.

Para complementar la información del sector, amplié los datos obtenidos con los datos disponibles en la Central de Balance del Banco de España sobre la industria textil de la confección y del cuero, escogiendo indicadores que se puedan comparar entre empresas del mismo sector pero con diferentes características, estos indicadores fueron su rentabilidad económica y financiera, el coste financiero y su endeudamiento.

2.2. Análisis del entorno político, económico y social

Para poder conocer mejor el entorno donde opera cualquier empresa, se ha de complementar el análisis del sector con los datos macroeconómicos que nos informa del entorno político, económico y social. En mi trabajo analicé los siguientes aspectos:

- Estabilidad política y actitud gubernamental hacia las empresas:
El periodo analizado en este estudio (2008-12) se caracteriza por una crisis económica, social y política, donde consumidores y empresas han perdido la confianza en el gobierno.
- Crecimiento del país, los indicadores que nos informan del crecimiento, estancamiento o decrecimiento de un país son:
 - El PIB (producto interior bruto).
 - La inflación.
 - La evolución de los tipos de interés.
 - El IPC (índice de precios del consumo).
- Efecto social de la crisis, los indicadores que nos informan de los efectos sociales durante el periodo estudiado son:
 - La tasa de paro.
 - El déficit de las administraciones públicas.

Los datos macroeconómicos los obtuve del Instituto Nacional de Estadística y del Eurostat.

Para finalizar, complementé el estudio del entorno con la evolución del mercado de lujo, al ser este el destino final de las pieles curtidas en la empresa.

3. Diagnóstico

3.1. Análisis DAFO y diagrama causa-efecto

Con los datos obtenidos mediante el análisis interno y externo obtuve suficiente información para poder realizar una matriz DAFO, representando las características internas mediante las debilidades y fortalezas, y las externas mediante las amenazas y oportunidades.

La matriz DAFO me sirvió de base para la confección del diagrama causa-efecto, donde relacioné las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades entre sí y su efecto sobre la empresa.

3.2. Diagnóstico y factores clave

Llegados a este punto, se puede realizar un diagnóstico de la empresa a su cierre 31/12/2012 y determinar cuáles son los factores clave para la consecución de su misión “ser la ribera de Europa”.

- Diagnóstico a 31/12/2012:
 - Impacto medioambiental.
 - EDAR y vertedero propio.
 - Agua, pozos propios.
 - Altos consumos.
 - Pérdida de calidad y cantidad del ovino español.
 - ABC clientes peligroso.
 - Poco endeudada.
 - Buena liquidez.
 - Especializada solo en un tipo de piel.
- Factores claves:
 - MEDIO AMBIENTE: agua, EDAR (estación depuradora de aguas residuales), vertedero, fiscalidad medioambiental.
 - Calidad del ovino español.
 - Diversificación en otros tipos de pieles.
 - I+D+i para reducir los consumos: innovación en inmovilizado, mejora en las fórmulas, mejora de los procesos.
 - Ampliar el ABC de clientes.
 - Pasar costes fijos a variables.

4. Recomendaciones

Basándome en mi estudio y en que la misión de Adobinve es encabezar la investigación y la innovación con el objetivo de convertirse en un modelo de gestión SOSTENIBLE, EFICIENTE Y SEGURO, llegué a la conclusión de que el factor clave más importante era ser una empresa VERD. Por este motivo propuse invertir en I+D+i aprovechando la buena liquidez y apalancamiento obtenidos del análisis de las cuentas anuales.

Concretamente, mi propuesta consistía en una inversión con el objetivo de conseguir mejorar el consumo de mano de obra directa, de aprovisionamiento (productos químicos) y otros gastos de explotación con gran impacto medioambiental (agua, luz, gas y tributos medio ambientales), haciendo una simulación de esta propuesta a cinco años vista.

5. Simulación de las recomendaciones

A la hora de realizar la simulación, partí de las últimas cuentas anuales analizadas y tuve en cuenta la información obtenida en la memoria y en las ratios efectuadas sobre los estados financieros para poder hacer una proyección a cinco años vista.

La simulación constaba de:

- Balance provisional.
- Cuenta de pérdidas y ganancias provisional.
- Estado de flujos de efectivo provisional.
- Ratios sobre las cuentas anuales provisionales.

6. Implicaciones éticas y/o sociales

La creciente preocupación de las sociedades desarrolladas por el entorno ha puesto en marcha, en las empresas punteras y en la sociedad, lo que se conoce por una contabilidad medioambiental en la fabricación de productos, la EP&LA (*Environmental Profit and Loss Account*).

Temas como la emisión de gases de efecto invernadero, la reducción de la emisión de carbono, la reducción en el consumo de agua y consumos energéticos son los nuevos conceptos que persiguen un *snowball effect* en la cadena de proveedores de un determinado artículo. Adobinve no es indiferente a este movimiento, por lo que trabaja para adaptar sus procesos a las exigencias de una nueva contabilidad verde, su capacidad de adaptación o no, será el factor clave más decisivo para continuar produciendo en un futuro, es por eso, por lo que en la propuesta consideré invertir en maquinaria e instalaciones para mejorar la relación de la empresa con el medio ambiente.

Bibliografía

- ACEXPIEL (www.leather-spain.com)
- ADOBINVE, S.L. (www.adobinve.com)
- ALEMANY, N.; VILADECANS, C. (2011). *Análisis de los estados de cambio en el patrimonio neto y de los estados de flujo de efectivo*. Barcelona: ACCID.
- AMAT, O. (2008). *Análisis Económico-Financiero*. Barcelona: Gestión 2000.
- AMAT, O. (2008). *Análisis integral de empresas*. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.
- BANCO CENTRAL DE ESPAÑA, central de balances (<http://www.bde.es/bde/es/areas/cenbal/>),
- BRUN, X.; LARRAGA, P.; MOYA, M. (2010). *Cómo interpretar la información económica*. Barcelona: Profit Editorial I., S. L.
- CAMPA, F. (2009). *Análisis de la rentabilidad de la empresa*. FUOC: PID_00142063.
- CONFEDERACIÓ ESPANYOLA D'ADOBADORS CEC-FECUR. (2005). *La indústria de l'adob, de l'art a la tecnologia*. Barcelona: Curtidores Españoles.
- EUROSTAT (<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (<http://www.ine.es>).
- LEY 15/2010, de 5 de julio, de modificación de la Ley 3/2004 de Morosidad.
- LOEWE, calidad de la piel española (http://www.loewe.com/eu_es/tradicion-y-origines/la-piel-de-loewe.html), data de acceso 21/04/2014.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE, datos estadísticos, encuesta ganadera 2013 (<http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/ganaderia/encuestas->

ganaderas/#para4) y encuesta sacrificio 2013 (<http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/ganaderia/encuestas-sacrificio-ganado/>) fecha de acceso 21/04/2014.

PLAN GENERAL DE CONTABILIDAD, Real Decreto 1514/2007.

VALOR AFEGIT, (<http://www.tv3.cat/videos/5055971/Es-traspassa-experiencia>), fecha de acceso 25/04/2014.



Maria Francisca Manrique Pérez

mmanriquep@uoc.edu

Alumni Grau ADE

Graduada en Administración y Dirección de Empresas por la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), máster universitario de Dirección Financiera y Contable, especialidad de auditoría en la Barcelona School of Management de la Universidad Pompeu Fabra, diplomada en Ciencias Empresariales por la Universitat Oberta de Catalunya y miembro de la comisión de control de gestión de l'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció (ACCID) adscrita al Colegio de Economistas. Actualmente desarrolla su carrera profesional como *financial controller* en Adobinve, S. L.

Los textos publicados en esta revista están –si no se indica lo contrario– bajo una licencia Reconocimiento-Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons. Puede copiarlos, distribuirlos y comunicarlos públicamente siempre que cite su autor y la revista y la institución que los publica (autoría, nombre de la revista, institución editora); no haga con ellos obras derivadas. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/3.0/es/deed.es>.

