



Universidad Miguel Hernández.
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela.
Grado en Administración y Dirección de Empresas.

Trabajo de Fin de Grado Curso 2016/2017:

**IMPACTO Y VINCULACIÓN DE LAS TICs Y REDES SOCIALES
EN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

Javier Gálvez Ortiz

Tutores académicos:

Antonio José Verdú Jover

Beatriz Picazo Rodríguez

Índice

1. Introducción	1
1.1 Objetivo y Justificación.....	2
1.2 Objetivos específicos.....	3
1.2.1 Importancia de las nuevas tecnologías en la empresa.	3
1.2.2 Influencia de las redes sociales en el proceso de dirección estratégico.....	3
1.2.3 Redes Sociales y productividad en la empresa.	4
1.3 Metodología	4
2. Bases conceptuales.....	5
2.1 Estrategia empresarial	6
2.2 Economía y Entorno digital.....	6
2.2.1 TIC y Comercio electrónico.	9
2.2.2 Redes sociales	13
3. Impacto de las redes sociales (TIC) y la economía digital en la estrategia y entorno empresarial.	16
3.1 Efectos de la economía digital en la estrategia y entorno de una empresa.....	16
3.2 Impacto de las TIC y las Redes Sociales en la empresa.....	20
4. Vinculación de las redes sociales (TIC) con distintas partes del proceso de dirección estratégica.....	26
5. Productividad de las redes sociales en la empresa	34
6. Casos	39
6.1 Linux y Goldcorp	39
6.2 Telepizza	40
7. Conclusiones	42
7.1 Principales aportaciones del TFG	42
7.2 Limitaciones encontradas	47
7.3 Nexos de unión TFG y conocimientos aprendido en ADE.....	48
8. Bibliografía.	49
9. Web Grafía.....	51

1. Introducción

En la actualidad es de relativa importancia para las empresas considerar que el paso de generación del *Baby-Boomer* y *GenX* a los *Millennials* es toda una realidad. Vivimos en una sociedad conectada y globalizada que evoluciona alrededor de las nuevas infraestructuras digitales. La llegada de internet revolucionó la forma de comunicarnos y relacionarnos, este medio ha ido ganándole terreno a los tradicionales sobre todo porque nos permiten disponer de infinidad de posibilidades como acceder, almacenar y compartir información en un solo dispositivo y con tan solo un clic, ha cambiado nuestra manera de interactuar con el entorno y se ha convertido en una parte esencial en nuestro día a día, el impacto de la era digital es visible a nivel global y la red ha pasado de ser un simple mecanismo de comunicación a convertirse en un mercado que cuenta en 2016 con más de 3.419 millones de internautas. Si miramos a nuestro alrededor nos damos cuenta que es considerada una herramienta imprescindible para la nuevas generaciones *Millennials* que interactúan en la red extrayendo y generando información a diario. Nos encontramos por tanto en un entorno muy dinámico donde la incorporación de las nuevas tecnologías a las actividades cotidianas de las personas son ya una realidad: el modo en el que nos relacionamos es completamente diferente, estamos sobre saturados de información y si, con muchas más posibilidades de conectarnos al mundo global.

Según indica Sarria (2017)¹:

Estamos por tanto, de nuevo en el inicio de un nuevo cambio drástico en la organización de los procesos productivos, donde otra vez la tecnología va a hacer desaparecer puestos de trabajo, pero sin lugar a dudas, va a originar la aparición de otros muchos nuevos, como ocurrió a principios del siglo XIX.

A lo largo del presente trabajo se darán argumentos que demostrarán que vamos encaminados a una transformación digital sin precedentes y que, sin duda, afectarán al enfoque de las organizaciones con respecto a su entorno. Cada vez es mayor el número de empresas, de organismos públicos y privados, que implantan en su estrategia corporativa acciones dentro del marco digital de las tecnologías de la información y la comunicación TIC, páginas web, perfiles en redes sociales, CRM, Big-data, con la intención de facilitar la gestión de sus negocios, esto conduce a tener que adaptarse a los

¹ Antonio Sarria José "Hacia una formación ágil y eficaz". Cinco días del país, Mayo de 2017
http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/05/companias/1494002476_586353.html

nuevos escenarios y evolucionar con ellos planteando todo un reto para la dirección estratégica de empresas.

Según indica Christian (2006 citado en Alfonso-Gimeno 2010) (pp 4-5).² "La Dirección Estratégica no ha cambiado, han cambiado sus escenarios y por ello las TIC le han dado una nueva fuerza y un nuevo sentido más global, más integral y más potente."

En este contexto en el que nos desenvolvemos las nuevas generaciones y con el comienzo de las prácticas en el área de comunicación, donde gestiono las redes sociales de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela, se despertó en mí un interés y curiosidad por conocer la medida en que las empresas se están adaptando y creciendo al ritmo que lo hace el entorno digital.

1.1 Objetivo y Justificación.

Acontece un escenario globalizado, dinámico y digitalizado en el que se genera una cantidad de información desorbitada, por lo que las empresas deberían aprovechar la ocasión para utilizar toda la información y los instrumentos tecnológicos posibles en su beneficio. Al mismo tiempo esto plantea un problema para los cuerpos directivos dado que les obliga a estar en sintonía con la evolución y cambios continuos del entorno.

Son muchos los estudios, y los enfoques clásicos en los que se fundamenta una organización para plantear sus estrategias de negocios y buscar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC, Redes sociales, Big-data, CRM) más adecuadas. Prestando especial atención a este capítulo, puesto que no se puede cerrar los ojos y negar una evidencia: Las tecnologías de la información y la comunicación son una parte esencial en el mundo empresarial y pueden ser de gran utilidad en la evolución de las mismas.

Por tanto el propósito del presente trabajo es realizar una investigación descriptiva con el objetivo general de conocer si este nuevo escenario globalizado y conectado derivado de la transformación digital, está produciendo también cambios en la gestión, estructura y economía de la empresa, y cuál es la posible vinculación/influencia de las plataformas digitales con las distintas partes de un proceso de dirección estratégica.

²Alfonso Gimeno Vicente. "La influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales: la banca online y su aplicación en las cooperativas de crédito". (Tesis doctoral, facultad de economía Universitat de Valencia 2010) <http://www.tdx.cat/handle/10803/52170>.

1.2 Objetivos específicos

Con el fin de dar respuesta al objetivo general a continuación realizo un desglose de los distintos objetivos específicos que van a ser materia de estudio a lo largo de este trabajo, con ellos argumentaré y explicaré la importancia que tiene para la empresa adaptarse a la nueva era digital:

1.2.1 Importancia de las nuevas tecnologías en la empresa.

Este trabajo pretende ayudar e incentivar a las empresas que estén pensando en abordar un proceso de cambio producido por la incorporación en su seno de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación. Conocer el impacto de las nuevas tecnologías en la empresa es la base, y para ello utilizaré información procedente de diversas fuentes con el objetivo de analizar los efectos de la economía digital, de las plataformas digitales y las TIC en la dirección de una organización. La finalidad es estudiar su influencia e importancia en el entorno y estrategia empresarial.

1.2.2 Influencia de las redes sociales en el proceso de dirección estratégico.

En segundo lugar mediante un análisis descriptivo recopilo información de diversas fuentes para analizar la vinculación y la influencia de las redes sociales y las TIC con la gestión, dirección y administración de una empresa. El objetivo de este apartado es descifrar y entender cómo puede ayudar y facilitar a los directivos la toma de decisiones en las distintas fases de un proceso de dirección estratégico (análisis, formulación, implantación y control) la información que proporcionan las distintas herramientas digitales.

1.2.3 Redes Sociales y productividad en la empresa.

En tercer lugar como último objetivo específico analizo la relación entre las plataformas digitales y el incremento o disminución de la productividad a causa de las mismas en la empresa, tema que actualmente es el centro de muchos debates. De nuevo mediante un análisis descriptivo reúno información con el propósito y el objetivo de estudiar si un uso adecuado de las redes sociales permite a las empresas incrementarla.

Y por último y no menos importante describo unos casos reales donde se puede ver como la inteligencia colectiva que se genera a través de las plataformas digitales (Facebook, twitter, etc.) permite a las empresas acceder a información que de otra manera no hubiesen podido conseguir, información que les posibilita tanto el crecimiento como la consecución de sus objetivos.

1.3 Metodología

El trabajo está orientado hacia la identificación, análisis y estudio de los efectos provocados por los avances y cambios de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a nivel organizativo, con motivo de conocer si pueden ser de utilidad e interés en las distintas fases de un proceso de dirección estratégica. El tipo de investigación utilizada en el desarrollo del proyecto la clasificamos como una descriptiva. Baso esta investigación en la recopilación de información en un momento dado y trabajare a partir de la misma para obtener los datos necesarios con los que argumentar y explicar los objetivos específicos.

El motivo de usar esta metodología se debe a que ayuda a estudiar el impacto que tienen las redes sociales y la economía digital en la estrategia empresarial, analizar la vinculación de las redes sociales y las TIC con distintas partes del proceso de dirección estratégica e identificar cual es la relación de productividad de las redes sociales en la empresa.

En el trabajo se incluyen unos casos que son de interés y claro ejemplo del efecto que se deriva de la revolución digital y el acceso libre a la información en las empresas.

Esta información está basada en fuentes externas secundarias las cuales permiten acceder a datos recogidos con otro propósito y que son de interés en este proyecto. Dentro de esta clasificación he utilizado y consultado diferentes tipos como son webs,

artículos, blogs de empresas y particulares, debido a que la mayoría de información relacionada con los objetivos es de actualidad.

Por otro lado encontraremos información de otros proyectos de investigación y bibliografías. En general datos que son de utilidad para comprender la diversidad de conceptos que encontraremos a lo largo del desarrollo del Trabajo de Fin de Grado y de donde extraeré varios casos curiosos que sirven de ejemplo del efecto de las redes sociales en la dirección estratégica de empresas.

También se han utilizado fuentes de tipo estadístico procedentes principalmente de organismos públicos INE (Instituto Nacional de Estadística), OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y ONSIT (Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información) con el fin de obtener informes e indicadores que muestren información veraz para el trabajo.

Para concluir y desarrollar el apartado 7.1 “Breve resumen de lo nuevo aportado” aprovecho las funciones que se me han asignado dentro de las prácticas en el área de comunicación a nivel interno en la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Orihuela como son la planificación y gestión de las redes sociales, análisis y elaboración de informe en base a resultados, utilización y recopilación de datos *insitu*, diseños gráficos sencillos para cartelerías. Este tipo de información interna primaria me sirve de apoyo a la hora de orientarme para elaborar las conclusiones del trabajo. Además este punto incluye una serie de limitaciones que me he encontrado a la hora de desarrollar, de recopilar y de presentar los datos del trabajo.

Por último considero interesante resaltar nexos de unión entre los conocimientos aprendidos a lo largo del Grado en Administración y Dirección de Empresas y la práctica en este Trabajo de Fin de Grado. Este motivo me ayuda a desarrollar las competencias básicas previstas en el título.

2. Bases conceptuales

Este epígrafe está enfocado a plantear y definir las bases conceptuales sobre los que se fundamenta el trabajo las cuales son necesarias para seguir el desarrollo del mismo. Todas se relacionan directamente con los temas tratados en los apartados que han aparecido y aparecerán próximamente siendo principalmente extraídas de fuentes de información de tipo externas secundarias. Para argumentar los conceptos utilizo las

clasificadas como secundarias externas en una gran parte puesto que son términos de actualidad que se pueden encontrar en webs, blogs, artículos (revista, prensa), así como también utilizo en esa misma clasificación bibliografías e informes puesto que es otra parte de los criterios que requieren de mayor veracidad y consistencia en su definición.

2.1 Estrategia empresarial

A continuación, en este apartado y en base a la información recopilada de las distintas fuentes citadas anteriormente, desarrollaré uno de los conceptos más importantes para comprender las bases del estudio.

Una estrategia según Guerras y Navas (2007: p.40):

Es la forma de vincular e insertar a la empresa en el medio exterior, es un proceso interactivo entre la empresa y el entorno, su objetivo es hacer a la empresa más competitiva para atender nuestros propios objetivos y los de los grupos de interés.

A raíz de esta definición podemos extraer la idea de que una empresa debe estar interactuando continuamente con los distintos agentes del entorno, aprovechando la diversidad de medios tecnológicos a su alcance para las distintas fases de un proceso de dirección estratégica, con la idea de alcanzar tanto sus objetivos como los que le proponen sus Stakeholders. Tal es la importancia de las transformaciones digitales en todas las áreas de las organizaciones, en la economía y en la sociedad, que originan cambios significativos afectando a la organización en su conjunto y como no, a la gestión de la misma. Todo ello está modificando tanto la forma en la que realizan sus actividades como el contexto en que las instituciones y sociedad se relacionan.

2.2 Economía y Entorno digital

Llegado este punto, se hace necesario aclarar que entendemos por Economía y Entorno Digital. Para ello hacemos una parada en el trayecto, y atenderemos al significado del nuevo concepto digital, que junto con la aportación de nuevas ideas, sumaré en el entendimiento de este término.

Dentro de la definición de economía podemos encontrar un sentido muy amplio, ya que son muchos los pensadores y las distintas clasificaciones que se hacen de ella. En este

apartado resalto comentarios de distintos autores refiriéndose a este concepto con la intención de llegar a comprender cuales son las bases de la economía digital.

En los siglos XVIII y XIX aparecen las primeras teorías clásicas de (Adam Smith, David Ricardo) reflexionando y haciendo referencia sobre la economía política orientándola hacia dos vertientes: la producción y la distribución de la riqueza.

Al inicio del siglo XX se pasó de economía política a economía, alterando la forma de pensamiento en persecución de una economía de bienestar.

A lo largo del tiempo se han ido acuñando y acumulando diferentes menciones para referirnos a la economía y gracias a internet podemos encontrar una variedad infinita de definiciones. En el siglo XXI según indica la Web significados.com³: “La economía es una ciencia social que estudia los procesos de extracción, producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios”.

Cabe destacar también en este espacio temporal la entrada en acción a partir de 1984 de los Millenials o generación Y, la siguiente al GenX y al Baby-Boomer, donde la principal diferencia es según indica Pérez, (2014)⁴:

Esta generación nació con Internet, por lo cual es su principal herramienta para distintos ámbitos de su vida; desde la comunicación por medio de redes sociales, la educación por medio de podcast, vida podcast y videoblogs, hasta el entretenimiento por medio de video juegos y canales de video en línea.

Las diferentes ideas y modernas herramientas de la economía junto a la aparición de una generación vinculada a la tecnología, han llegado incluso a afectar a los esquemas de las distintas partes del entorno económico, digital, social, educativo, profesional y empresarial en el cual nos movemos este siglo XXI.

Aclarado esto paso a explicar tanto el significado como la composición de este concepto nuevo en base a la información recopilada de fuentes secundarias externas.

La idea que plantea el Instituto Internacional Español de Marketing Digital IEMD (2017)⁵:

Economía digital (que es también llamada economía en internet) es uno de muchos tipos de economía que consiste en incorporar a internet las técnicas de producción y satisfacción de necesidades y esta economía digital se divide en varios sectores, por ejemplo, bienes y

³ Luis José “Significado de Economía” Abril 2017 <https://www.significados.com/economia/>

⁴ Pérez, G. (2014) “Conoce las diferencias entre Millennials, GenX y Baby Boomers” Mayo 2017 <https://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-millennials-genx-y-baby-boomers/>

⁵ Alarcón, M. (2016). “QUE ES ECONOMIA DIGITAL” Mayo 2017 <https://iiemd.com/que-es-economia-digital/>

servicios digitales, bienes y servicios digitales mixtos y bienes y servicios intensivos en los TIC.

En la misma línea Adka (2008)⁶ habla de las bases y fundamentos de la economía digital para las empresas:

La economía digital está basada en la digitalización de la información y en la infraestructura de las TIC. Está integrada por empresas que ofrecen productos y servicios puramente digitales, productos y servicios mixtos, empresas que realizan la producción de bienes y la prestación de servicios intensivos en TIC, conjunto de actividades definidas por el término comercio electrónico, y los segmentos de la industria de las TIC que dan soporte al resto de los segmentos identificados (infraestructura física y lógica). Estos elementos dan lugar a cuatro subsectores o capas de la economía digital: infraestructura, aplicaciones, intermediarios, y comercio a través de Internet.

La economía digital se divide en 3 componentes básicos, este conjunto de herramientas crean un entorno socioeconómico nuevo para las organizaciones, influido y caracterizado por la utilización masiva y globalizada de las tecnologías de la información y la comunicación. A través de ellas se pueden crear nuevos modelos y procesos de negocio así como mejorar los ya existentes, se han integrado en la gran mayoría de actividades diarias de las empresas generando un espacio económico totalmente distinto y atractivo, para sobrevivir y evolucionar en estos nuevos escenarios las empresas deberán adaptarse sin lugar a dudas a los cambios derivados de las transformación digital de la economía. Según indica Thomas Mesenbourg, L. (2001) (Pp 1-19)⁷ los 3 elementos principales que dan forma a la economía digital son:

Figura 1. *Componentes de la economía digital.*

1º	La infraestructura de comercio electrónico es la parte de la infraestructura económica total utilizada para apoyar los procesos de negocios electrónicos y llevar a cabo el comercio electrónico. Incluye hardware, software, redes de telecomunicaciones, servicios de apoyo y capital humano utilizado en comercio electrónico.
2º	El negocio electrónico (e-business) es cualquier proceso que una organización empresarial realiza a través de redes mediadas por ordenador.
3º	El comercio electrónico es el valor de los bienes y servicios vendidos a través de redes informáticas.

Fuente: Elaboración propia.

⁶ Adka (2008). "La Economía Digital" Abril 2017 <http://adkacommerceunicundi.blogspot.com.es/>

⁷ Thomas Mesenbourg, L. (2001) "Measuring the digital economy" 2001 <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf>

Antes de terminar añadiré información para completar y actualizar la teoría anterior al hablar de nueva economía nos referimos a lo siguiente según indica CEPAL (2013) (Pp 9 – 11)⁸:

La forman las infraestructuras de telecomunicaciones, las industrias TIC y las redes sociales, la computación en la nube, y las redes móviles, las sociales y de sensores remotos. Tiene 3 componentes principales: la infraestructura de redes de banda ancha, la industria de aplicaciones TIC y los usuarios finales. La industria TIC abarca el desarrollo de software y hardware así como los modelos de negocios y los procesos analíticos de conocimientos, así como los distintos usuarios que solicitan y utilizan estos servicios.

Ya finalizando realizo un breve resumen del contenido basándome en la información recopilada. La economía digital se ha integrado con la tradicional, con la globalización y con la internacionalización, han contribuido a que las tecnologías de la información y la comunicación se hayan convertido en su motor. La gran mayoría de operaciones que se realizan en la economía están vinculadas o dependen directamente de la tecnología, aunque los fundamentos económicos sigan siendo los mismos, según indica la OCDE (2015) (Pp 15)⁹: “Incluso incidiendo en sectores tan importantes como la banca, el comercio minorista, el transporte, la educación, la publicidad, los medios de comunicación o la sanidad”. Sobre todo porque facilitan la logística, el desarrollo y la producción.

2.2.1 TIC y Comercio electrónico.

En los sub-apartados anteriores se han mencionado tanto las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) como el comercio electrónico, donde ambos juegan un papel crucial en el desarrollo de la economía y el entorno digital y sus conceptos son trascendentales para ayudarme en la elaboración del trabajo. Apoyaré las descripciones en fuentes de tipo externas secundarias y profundizare un poco más en ellos con la intención de esclarecerlos.

A continuación comienzo a dar respuesta al problema planteado preguntado y respondiendo ¿Qué son las tecnologías de la información y la comunicación?

⁸ CEPAL, NU. (2013). “Economía digital para el cambio estructural y la igualdad”. abril 2017, http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35408/S2013186_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

⁹ OCDE “Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital 2015” http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015_SP_WEB.pdf

La empresa es una red caracterizada en que las TIC permiten el paso de la red de empresas a la empresa red, superando la concepción de la tecnología como recurso e integrándola como un elemento central de la cultura empresarial, que se traslada a la estrategia y, por consiguiente a la organización Torrent (2008b citado por Muñoz 2011) (Pp 5)¹⁰.

Siguiendo este esquema:

“Esta (tecnología) ha contribuido de manera importante en la evolución de la teoría general de la administración hacia la consolidación de una teoría de redes en la que se enmarca el concepto de empresa red”. Por lo tanto actualmente la podemos considerar una pieza clave en la gestión empresarial según Van Alstyne (1997 citado por Muñoz 2011) (Pp 10)¹⁰.

Una vez que hemos visto la utilidad para la empresa de las TIC voy a definir las y aclarar en que se basa este término, según indica Peláez Ballón, (2012)¹¹: “Las tecnologías de la comunicación permiten la agrupación de herramientas tecnológicas como la transmisión, el tiempo y la velocidad, las tecnologías de la información es el manejo de los datos tecnológicos compuesto por hardware y software”. Conectando estas dos definiciones según la Information Tecnology Asociationof America (2008)¹²: “El estudio, el diseño, el fomento, el mantenimiento y la administración por medio de sistemas informáticos”.

El mismo autor Peláez Ballón (2012)¹¹ realiza otras descripciones interesantes de las TIC y según indica: “Son aquellas tecnologías que permiten transmitir, procesar y difundir información de manera instantánea. Son consideradas la base para reducir la brecha digital sobre la que se tiene que construir una sociedad de la información y una economía del conocimiento”. Conociendo que son las Tecnologías de la información y la comunicación sería apropiado hacer mención a un nuevo concepto dentro de ellas Ntic’s el significado es el mismo añadiéndole la digitalización al procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información, descritas las TIC considero interesante hacer un breve resumen de lo que nos permiten, son parte fundamental en las nuevas infraestructuras económicas, ayudan en los procesos de negocios mediante la electrónica, el comercio electrónico los sistema de hardware, software y en general

¹⁰ Muñoz Lourdes 2011 “Las empresas en las redes sociales, uso y percepción de utilidad”(TFM Universitat Oberta de Catalunya) http://lourdesmunozsantamaria.cat/www/wp-content/uploads/2011/10/TFM_Lourdes__Mu%C3%B1oz_Redets_sociales_empresas.pdf

¹¹ Peláez, G. (2012). “Qué son las tics” <https://es.slideshare.net/guidopb/qu-son-las-tics-13067328>

¹² Correa Espinal Alexander & Andrés Gómez Montoya Rodrigo (2008). “Tecnologías de la información en la cadena de suministro” <http://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/9551/11475>

todos los componentes, equipos electrónicos y digitales utilizados a diario en las empresas son la base de redes de telecomunicaciones que conforman esta nueva economía y sobre todo son un gran servicio de apoyo para el capital humano.

Seguidamente conoceremos ¿Qué papel juegan las TIC en la economía digital y entorno digital?

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) están transformando las modalidades de interacción social y de las relaciones personales, en tanto que la convergencia de las redes fijas, móviles y de radiodifusión, así como la creciente conexión de dispositivos y objetos hacen posible el Internet de las cosas. OCDE (2015) (Pp 15)⁹.

Al mismo tiempo y con otro punto de vista encontramos otra características que le da sentido a las TIC dentro de una organización Torrent (2008 a citado por Muñoz 2011) (Pp 9)¹⁰: “La transición desde la economía industrial hacia un nuevo esquema caracterizado por la importancia decisiva de los flujos de información, comunicación y conocimiento”. Siguiendo esta línea en el entorno internacionalizado, globalizado y digitalizado en el que estamos inmersos estas herramientas han provocado una nueva revolución industrial, considerándose importantes para la supervivencia de las empresas que operan en la economía.

Es tal su impacto que Europa contempla iniciativas para el 2020 con objetivo de mejorar el modelo de crecimiento europeo mediante el impulso de la innovación y el crecimiento económico, ayudando a la empresa y a los ciudadanos a aprovechar todo el potencial de las TIC.

La Agenda está articulada en 7 grandes pilares: 1 un mercado único digital dinámico, 2. interoperabilidad y normas, 3 confianza y seguridad, 4 acceso rápido y ultrarrápido a internet, 5 investigación e innovación, 6 fomento de la alfabetización, la capacitación y la inclusión digitales, 7 beneficios que hacen posibles las TIC para la sociedad de la UE. (Cerezo & Magro & Salvatella 2014) (Pp 21)¹³.

Una vez que conocemos que son las TIC y qué papel juegan pasamos a analizar el siguiente concepto a través de nuevo de una pregunta ¿Qué es el comercio y el negocio electrónico?. Basaré y definiré ambos conceptos en función de la traducción realizada anteriormente sobre en el punto 2.2 Thomas L Mesenbourg (2001). Cuando hablamos de negocio electrónico nos referimos a los procesos empresariales desarrollados

¹³ Cerezo Pepe & Magro Carlos & Salvatella Josep (2014). “Sobre la transformación digital y su impacto socioeconómico” <https://www.adigital.org/media/claves-tranformacion-digital.pdf>

mediante aplicaciones informáticas o en la red, y en cuanto al comercio electrónico nos referimos al valor de los bienes y servicios vendidos a través de internet. Este pequeño análisis nos permite entender a que nos referimos cuando hablamos de comercio electrónico.

Para culminar este apartado dentro de economía digital y entorno digital, vuelvo a hacer una pregunta con motivo de reflexión que nos ayude a comprender el verdadero alcance de estos aspectos desarrollados: ¿Cuál es la importancia del comercio electrónico en la economía digital?. Para ello utilizaré fuentes de información externas secundarias de tipo estadístico con la que demostrar su influencia en la economía.

En el año 2013 el comercio por Internet en España ha aumentado, siendo ya cerca de 11 millones de personas las que han realizado algún tipo de compra a través de la web en los últimos 12 meses. Esto supone el 31,5% de la población total. El porcentaje de comercio electrónico en España ha pasado de un 18% en 2007 a un 32% en 2013, casi se duplica en tan solo seis años. El porcentaje que en España supone el comercio electrónico dentro del volumen de negocio, en 2012 asciende a un 14%. (INE, 2014)¹⁴.

Según indica el INE, (2016)¹⁵:

Las ventas a través de comercio electrónico representaron el 15,7% del total de ventas efectuadas por las empresas de 10 o más empleados. El 14,6% de las empresas realizaron ventas mediante comercio electrónico por página web o aplicaciones móviles. El valor total de estas transacciones fue de 69.699,5 millones de euros. Una de cada tres ventas de comercio electrónico se realizó por estos medios.

Esta serie de datos son interesantes puesto que reflejan la forma y la importancia de estas herramientas en el mundo económico.

En otro estudio de Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC, 2016)¹⁶ “La facturación del comercio electrónico en España repuntó en el tercer trimestre del año pasado un 29,2% interanual, hasta los 5.303 millones de euros”. Todo esto no es posible si la sociedad no se adapta al ritmo de las tecnologías y como muestra el INE (2016)¹⁷ “El 77,1% de los hogares con al menos un miembro de 16 a 74 años

¹⁴ INE. (2014). “El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías”

http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE.

¹⁵ INE. (2016). “Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas”. <http://www.ine.es/prensa/np978.pdf>

¹⁶ El País (2016). “El comercio electrónico crece en España a su mayor ritmo en casi seis años”. Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) http://economia.elpais.com/economia/2016/04/01/actualidad/1459500053_449714.html

¹⁷ INE. (2016). “Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares” <http://www.ine.es/prensa/np991.pdf>

dispone de ordenador en el año 2016. El 99,3% de los hogares dispone de teléfono (fijo o móvil)”.

A través de la información recopilada observamos que las TIC, el comercio y negocio electrónico han tanto revolucionado como transformado el entorno social, económico y empresarial, y estamos en presencia de un cambio de paradigma donde la era digital es posible gracias a las redes sociales, los CRM, Big-data y sobre todo la nube. Este nuevo espacio de interconexión ha provocado que se crucen las líneas entre lo personal y lo profesional, influyendo no solo en la forma en la que la sociedad se integrando sino que también está forzando a adoptar nuevos significados, teorías dentro del marco económico y modificando la forma de dirección de las empresas. Por eso un buen directivo debe barajar todas las alternativas tecnológicas y digitales a la hora de plantearse y aventurarse en un proceso de dirección estratégica.

2.2.2 Redes sociales

En primer lugar comienzo explicando el significado de redes sociales el cual es de vital importancia conocer para entender la base de este trabajo. Como hemos podido apreciar a lo largo de apartados y sub-apartados anteriores he ido introduciendo el interés de la revolución digital para la empresas, en este nuevo ambiente y dentro de las TIC podemos encontrar que ofrecen distintas categorías de tecnologías como también una gran variedad de utensilios con los que cuentan los directivos para la gestión de los negocios, las redes sociales son uno, utilizadas sobre todo para acceder a información que antes era inaccesible. En adelante investigaré y profundizaré en el concepto para enfocararlo y relacionarlo con la investigación.

No es un concepto nuevo puesto que ya ha sido objeto de estudio de otros investigadores que definen este término, como: "Una colectividad de individuos entre los cuales se realizan los intercambios que sólo se admiten por las normas comunes de comportamiento digno de confianza” PORTER et al. (1995 citado por Muñoz 2011) (Pp 16)¹⁰.

Buscando otros autores lo podemos encontrarlo modernizado y adaptado a este nuevo contexto. Puede entenderse como un espacio donde las tecnologías de la información y

a comunicación (Redes Sociales) dan lugar a una nueva sociedad, según Castells (1997 citado por Muñoz 2011) (Pp 111)¹⁰: “La sociedad red”.

En la misma línea la idea de Boyd y Ellison (2007 citado por Muñoz 2011) (Pp 35) ¹⁰:

Servicios basados en web que permiten a los individuos (1) construir un perfil público o semi-público dentro de un sistema cerrado, (2) articular una lista de otros usuarios con los que quieres estar conectado (3) ver y recorrer su lista de las conexiones hechas por otros dentro del sistema. La naturaleza y la nomenclatura de estas conexiones pueden variar de un sitio a otro.

En segundo lugar y antes de finalizar propongo colocar un marco a las redes sociales y para ello mencionaré brevemente como se clasifican dentro de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) las redes sociales, puesto que existen distintos tipos y a posteriori servirán para tener claros algunos conceptos que encontraremos en la información del trabajo.

Figura 2. *Clasificación Redes Sociales*

Clasificación de las Redes Sociales	
Horizontales	Verticales
<i>Definición</i>	
Las Redes Sociales horizontales se centran en el público en general con la idea de generar, mantener y compartir tanto contenido como contactos. Con la finalidad de relacionar personas utilizando las TIC	Las Redes Sociales verticales están orientadas a la especialización puesto que se adaptan a los gustos e interés de las personas y empresa que buscan un lugar de intercambio consiguiendo llegar a ganar a diario multitud de usuarios.
<i>Ejemplos</i>	<i>Ejemplos</i>
Facebook 	Xing 
Hi5 	LinkedIn 
MySpace 	Pinterest 
Tuenti 	YouTube 
Google 	SlideShare 

Fuente: Elaboración propia

A continuación desarrollo más ampliamente la clasificación de las **Redes Sociales**, las podemos agrupar en dos categorías¹⁸ **horizontales y verticales**: las primeras están centradas al público en general con la idea de generar, mantener y compartir tanto contenido como contactos. Con la finalidad de relacionar personas utilizando las TIC, algunos ejemplos son Facebook, Hi, MySpace, Tuenti, Google.

Cuando hablo de redes sociales verticales me refiero a aquellas orientadas a la especialización puesto que se adaptan a los gustos e interés de las personas y empresa que buscan un lugar de intercambio consiguiendo llegar a ganar a diario multitud de usuarios. En esta misma categoría nos encontramos varias agrupaciones, la primera es por temática que recoge 5: profesionales, identidad cultural, aficiones, movimientos sociales, viajes, y otros de las cuales solo destaco la de interés para el trabajo, como las profesionales que van dirigidas a permitir a los negocios relacionarse con otras empresas ejemplo Xing y LinkedIn.

La segunda dentro de las verticales es por actividad y esta a su vez contempla otras 5 microblogging, juegos, geolocalización, marcadores sociales y compartir objetos. De nuevo solo definiré las de interés para el estudio como son los microblogging, una plataforma que te permite enviar, recibir mensajes, seguir y que te sigan los usuarios y en general estar en continuo contacto con el entorno el ejemplo más notorio es Twitter.

La geolocalización también permite conocer la posición de un objeto, de una empresa e incluso de las personas, y por último compartir objetos que nos brinda la posibilidad de transmitir videos, fotos, noticias y los contenidos que generamos los internautas. Y La última parte de las redes sociales está estructurada por contenido compartido dentro de estas plataformas: fotos (Pinterest), música (Spotify), videos (YouTube), documentos y bibliografías (SlideShare), lo que nos permite generar cualquier tipo de archivo y transmitirlo mediante estas herramientas en un corto espacio de tiempo.

Y para finalizar haré un pequeña reflexión: la realidad es que nos situamos y movemos en un ambiente dinámico donde los individuos y en general los agentes del entorno han pasado de ser simples receptores de información a interactuar, generar y compartir contenido mediante la influencia de las TIC. Por tanto incrementa la dificultad de los

¹⁸ Ponce, I (2012). "Clasificación de redes sociales". Observatorio tecnológico <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/en/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=3>

directivos porque deben interpretar, incorporar y adaptar sus estrategias de negocio si quieren seguir siendo competitivas. A las empresas les está suponiendo un gran reto entender y desenvolverse en la comunidad social más grande del mundo, la de internet.

3. Impacto de las redes sociales (TIC) y la economía digital en la estrategia y entorno empresarial.

En los apartados anteriores de este trabajo se han expuesto argumentos que indican y corroboran el uso intensivo, masivo y globalizado de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (Microblogging, LinkedIn, Facebook, Big-data, CRM, comercio y negocio electrónico, etc.) en la sociedad y empresas. Esto ha provocado que sean parte fundamental en el desarrollo personal, profesional y económico, por lo que en base a información recopilada de diversas fuentes secundarias pretendo conocer la importancia que supone para la estrategia y entorno de una empresa, la transformación digital de la economía y la utilización de las redes sociales (TIC).

3.1 Efectos de la economía digital en la estrategia y entorno de una empresa.

La economía digital como he mencionado antes tiene varios componentes, las infraestructuras que le permiten la digitalización (software, hardware), comercio y negocio electrónico y las plataformas web utilizadas por las empresas para adaptarse a los nuevos modelos de negocio que conforman el nuevo escenario socioeconómico. Comenzaré recopilando información de diversas fuentes para conocer por qué las empresa deben tener en cuenta la transformación digital de la economía y finalizaré el sub-apartado reflexionando sobre su impacto en la estrategia empresarial.

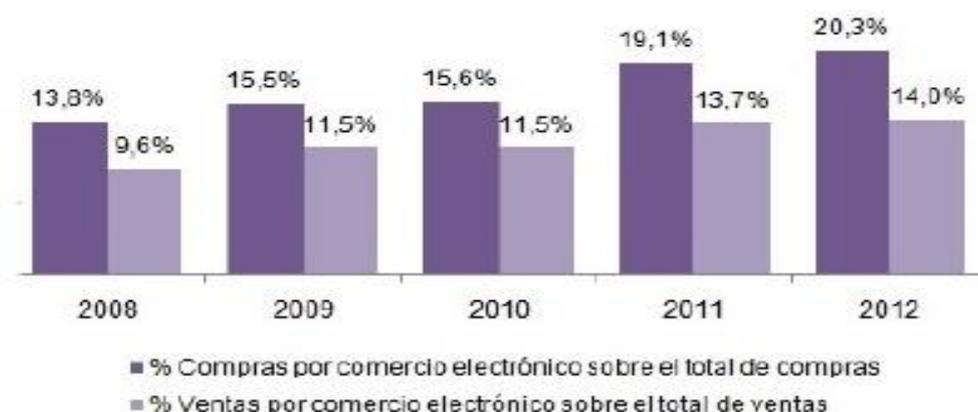
En 2016 se hablaba de más de 3000 M de personas conectadas a internet y que la economía digital representara más del 5% del producto interior bruto (PIB) en las economías del G20, se ha convertido en el impulso de las economías avanzadas según algunas fuentes en torno al 20% del PIB y su peso en la economía es más fuerte ya que algunos sectores tradicionales como el agrícola o el energético, si fuese un país se situaría por volumen en la 5ª posición mundial. Cerezo & Magro & Salvatella (2014) (Pp 5)¹³.

El porcentaje de la economía digital es significativo, si tomamos como referencia los datos del PIB español en el 2016 extraídos de la web www.datosmacro.com (1.113.851M. €.) y el porcentaje del 5% citado, supondrían 55.692M€. Esto es debido a que las empresas consideran importante adaptarse a los cambios derivados de esta nueva sociedad más conectada y globalizada.

Son cada vez más las empresas que apuestan por el nuevo escenario. Algunos informes muestran que el 77,5% de las empresas españolas tiene acceso a internet y dispone de una página web. Las ventas mediante estas plataformas de comercio electrónico representaron el 15,7% de todas las ventas realizadas por empresas de 10 o menos empleados. Siendo el 14,6% de estas empresas vendieron a través de páginas web o aplicaciones para Smartphone. Los datos revelan que el porcentaje de instituciones, organismos, empresas que consideran importante incorpora a sus prácticas de negocio y en general a sus actividades económicas las tecnologías de la información y la comunicación aumentó año tras año permitiendo generar un “volumen de negocio de 218.218 M€ en 2015”. INE (2016)¹⁵.

En el grafico siguiente se puede apreciar como tanto las compras como las ventas realizadas a traves del comercio electronico aumentan años tras años, en el año 2012 ya el 22,6 % de empresas españolas realizaron algun tipo de compra a traves del comerecio electronico, y entorno al 14% de empresas españolas en el mismo periodo realizan ventas mediante comercio electronico.

Figura 3. *Compras y ventas comercio electrónico.*



Fuente: INE 2014¹⁴

Según datos de la OCDE (2015) (Pp 154)⁹:

En los países que han facilitado datos, el porcentaje de ventas realizadas mediante comercio electrónico alcanza, de media, un 17,1% del volumen de negocio total. Hasta un 90% del valor del comercio electrónico proviene de transacciones entre empresas (B2B) ejecutadas a través de aplicaciones de intercambio electrónico de datos (EDI). Las pautas observadas acusan la preponderancia económica de las grandes empresas, en las que las ventas por comercio electrónico representan, en promedio, un 22,1% del volumen de negocio, frente al 9% correspondiente a las pequeñas empresas.

En otros informes se estima que la economía digital llegará a representar en el 2020 el 22% del PIB lo que supondría unos 290.000M de dólares, en otras economías como la de E.E.U.U. Ya supone en torno al 33% de la producción total, pero esto no es todo. Según el informe de Accenture Strategy “El 22% de la producción mundial está ligada a la economía digital, porcentaje que se incrementará hasta el 25% en 2020”. “Las empresas puede beneficiarse del nuevo entorno si aplican los modelos de plataforma digital para crear un entorno común entre socios, proveedores, clientes y consumidores en los que puedan ofrecer más valor y servicios añadidos”. Expansion_ED (2016)¹⁹.

Según indican Haltiwanger y Jarmin, (2000 citado por R. Del Águila et al 2001) (Pp 3)²⁰:

La economía digital está afectando a las empresas u organizaciones, a las decisiones de localización, tamaño, estructura organizativa y relaciones con otras empresas, a la estructura de los mercados, a los precios de los bienes y servicios y a las características del mercado laboral, entre otros.

Afecta a las decisiones de localización y tamaño puesto que la información que nos facilitan las tecnologías de la información y la comunicación donde se enmarca la economía digital, permite a los directivos obtener datos para decidir ubicación de la planta de producción en lugares donde los costes laborales sean menores, donde el precio de terreno sea menos elevado, donde se dispongan de mayores infraestructuras de transporte, permitiendo analizar donde se encuentran los principales parques industriales, y sobre todo nos facilita segmentar en función de los diferentes factores (políticos, legales, socioeconómicos, culturales, tipos de infraestructuras, etc.) las distintas zonas que pueden ser de interés o bien para trasladar la empresa o bien para expandirla a nivel nacional o internacional, digo nacional e internacional porque en la

¹⁹ Expansión (2016). “La economía digital supondrá el 22% del PIB español en 2020”. <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2016/02/24/56cddc9446163fc1618b45f2.html>.

²⁰ R. Del Águila Obra Ana et al (2001) “La economía digital y su impacto en la empresa: bases teóricas y situación en España. http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2705_07-24__0540D1E3A161DBFDD6A4B2982CC756BD.pdf

economía digital se dan relaciones a nivel globalizado, las empresas y los particulares pueden acceder a productos y servicios de su país o de países distintos, y no solo esto sino comparar precios, productos, pueden opinar y recopilar información de las características de los productos en las páginas web y ver los comentarios de otros consumidores en foros, redes sociales, blog, por lo que todo esto facilita a la empresas hacerse una idea de las características y tipos de mercados (consumidores, barreras de entrada, tipos de competidores, información política, legal y económica, gustos y preferencias de los consumidores) facilitando no solo las decisiones de localización y tamaño sino también la toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de estrategias de crecimiento externas e internas (acuerdos de colaboración, fusiones, adquisiciones, etc.). Son muchas las empresas con presencia en internet y son muchas las relaciones que se dan entre ellas y los consumidores, hoy día es habitual ver a las empresas interactuar, relacionarse, comprar y vender a través de internet(comercio electrónico), la mejor forma de hacerse una idea es con un ejemplo, si miramos a nuestro alrededor podemos ver como muchos de los objetos que nos rodean pueden proceder de distintas empresas y de distintas partes del mundo o bien un teléfono, o un ordenador, o una camiseta, un ordenador puede tener componentes fabricados en China, montados en Estambul y finalmente ser vendido en España. Esto conlleva a que las estructuras organizativas de las empresas sean más flexibles y dinámicas, es muy difícil coordinar operaciones a nivel global si la estructura organizativa de una organización es rígida, inflexible e intolerante a los cambios. Adaptarse y formar parte de este entorno globalizado y en continua evolución es tarea de los directivos, si la información fluye correctamente por todos los departamentos internos y de apoyo de la organización y se aprovechan los datos, opiniones y sugerencias, los directivos de la empresa pueden agilizar todos los procesos de decisión en las estrategias, por eso digo que afecta a las estructuras organizativas, porque necesitan de mayor flexibilidad y dinamismo para adaptarse a este nuevo escenario. Afecta a los precios de los bienes y servicios puesto que los consumidores y empresas acceden a información de características de productos, de opiniones de producto, de alternativas o de productos sustitutivos con la intención de encontrar el producto o servicio que mejor y a menor coste satisfaga la necesidad buscada, además las empresas al no hacer uso de tienda física, ni de personal, ni de intermediarios puede abaratar el precio de venta del producto haciéndolo más atractivo para el consumidor y más competitivo para las empresas competidoras. En cuanto a

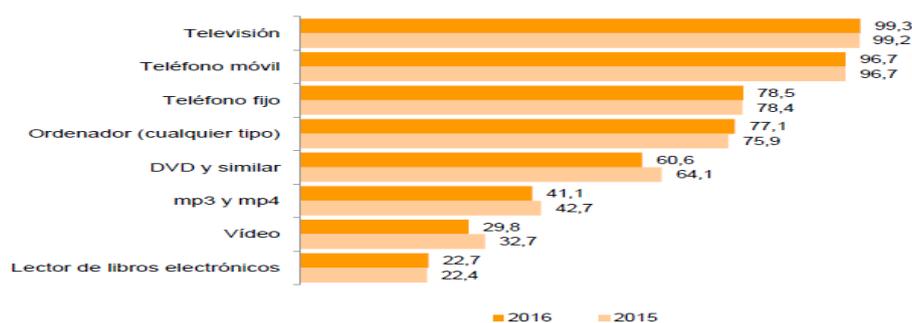
cómo afecta o modifica las características del mercado laboral he visto más conveniente mencionarlo en el siguiente apartado.

A través de la información recopilada podemos ver el impacto de la economía digital en el tejido socioeconómico de las organizaciones, como está afectando a las estructuras de mercado, a la manera de relacionarse, a las estructuras organizativas, a las formas de comercializar los productos y servicios y a la manera de acceder a datos relevantes a nivel estratégico, todo indica que estamos ante un cambio de enfoque en las empresas motivado por el uso de las tecnologías, en el que tienen más en cuenta el uso de infraestructuras y plataformas digitales para llevar a cabo sus operaciones económicas. Por lo que los directivos para adaptarse a este nuevo entorno dinámico y en constante evolución tecnológica, deben tener en cuenta a la hora de elaborar estrategias, que la digitalización como hemos podido apreciar está transformando todos los campos de los procesos de negocio.

3.2 Impacto de las TIC y las Redes Sociales en la empresa.

La revolución en la que estamos inmersos es posible gracias a que la tecnología ha pasado a formar parte de nuestras vidas y actividades cotidianas. Estos últimos años se puede ver como el uso de las TIC se ha intensificado en los hogares, en España alrededor de 13M de viviendas cuentan con acceso a internet, el uso de ordenador e internet en menores es de destacar 95.2%. Siendo el número de menores que interactúan en la red mayor al de ordenadores conectados debido al uso de otros dispositivos (móviles, Smartphone, tablets, etc.). En el último trimestre de 2016 27,7M de personas el 80,6% de la población en los rangos de edad de 16 a 74 años ha utilizado internet. Alrededor de 23M de personas (el 66,8% de la población) lo usa a diario y más de 17M de personas (el 50,1% de la población) han utilizado herramientas TIC para realizar Operaciones de comercio electrónico en este mismo periodo. INE (2016)¹⁷.

Figura 4. Equipamiento vivienda productos TIC



Fuente: INE 2016¹⁷

En el gráfico podemos apreciar cómo el 96,7% de los hogares españoles dispone de teléfonos móviles, y como el 77,1% disponen de ordenado dispositivos con los que acceden a la red y con los que realizan tanto comprar como ventas online, información que nos indica y corrobora el aumento del uso de las tecnologías de la información y la comunicación en los hogares, por tanto los directivos han de tener en cuenta el impacto de estas nuevas tecnologías en la sociedad puesto que está modificando las formas de tradicionales de acceso de los consumidores tanto a los productos como a información de la empresa para garantizarse de que el producto que compran se ajusta a sus necesidad.

Según indica la OCDE (2015) (Pp 160)⁹:

En el período 2013-14, de media un 87% de los internautas enviaron correos electrónicos, un 82% recurrieron a Internet para obtener información de bienes y productos, y un 72% leyó la prensa en línea. En tanto que el 58% de los internautas compran productos en línea, sólo un 21% venden artículos por Internet y que en 28 países de la Unión Europea, un 25% de las empresas se comunican con sus clientes por las redes sociales y casi un 10% les hacen participar en el desarrollo o innovación de bienes y servicios.

Figura 5. Razones de compra por internet.

Comodidad	78,0
Precio, promociones u ofertas	73,2
Ahorro de tiempo	65,5
Facilidad de compra	55,6
Facilidad para comparar entre ofertas y obtener información sobre productos	53,1
Mayor oferta, mayor gama de productos	52,8
Rapidez en el suministro	42,8
Único medio disponible	24,8
Por recomendación de otra persona	19,8
Por probar	14,0
Otras razones	9,2

Fuente: INE 2014¹⁴

Según vemos las razones que más destacan los consumidores para comprar por internet son por comodidad, precios, ahorro de tiempo, facilidad de compra y mayor variedad y gama de productos, facilidad de comparación, etc. Las TIC complementan, mejoran y transforman las formas tradicionales de consumo, por tanto las empresas deben tener en cuenta esta revolución de los consumidores, los cuales se apoyan en sus teléfonos móviles, ordenadores, plataformas digitales, en general herramientas TIC para acceder a la información de las páginas webs, Redes Sociales, Blogueros, etc, de las empresas, para comprar, opinar sobre ella y sus productos, adaptarse al mercado, a las necesidades y exigencias de los grupos de interés es una de las características más importantes en una estrategia empresarial.

Es evidente el uso habitual que hace de las TIC la población y las empresas, y está claro que las formas tradicionales de comercio se ven complementadas y mejoradas mediante ellas, esto también tiene su influencia en los puestos de trabajo y en general en las características del mercado laboral, las empresas demandan cada vez más personas formadas y preparadas para enfrentarse a la revolución digital en los puestos de trabajo, necesitan de gente especializada para elaborar estrategias para las Redes Sociales (Social media), necesitan de personal que analice los datos estadísticos procedente del big-data, CRM y otras plataformas que ofrecen información de clientes y consumidores, necesitan de especialistas en marketing digital para que analicen las tendencias del mercado y nutran así a la organización de la información necesaria para abordar las estrategias de marketing, pero no solo esto las actividades de producción se están robotizando.

La robótica y las TIC están transformando las actividades productivas y provocando un desajuste entre empleados y empresa, el miedo por la llegada y posible suplantación de los robots en los puestos de trabajo es toda una realidad, los gobiernos adoptan medidas para intentar reducir la brecha que existe entre la evolución tecnológica y digital de la economía y de las empresas y la adaptación de los trabajadores a estos nuevos modelos de puestos de trabajo. Las necesidades de las empresas de personal cualificado y preparado para enfrentarse a esta revolución digital, las futuras ofertas de trabajo y el acceso futuro al mercado laboral, dependen en gran medida de la integración, adaptación y educación de los trabajadores actuales y futuros al nuevo escenario laboral y de la importancia que le conceden las empresas y organismos gubernamentales a la transformación digital de la economía. Las empresas hacen un uso cada vez mayor de las TIC en los procesos de negocio modificando la forma de comercialización de los

productos, la de relacionarse con los grupos de interés, modificando las estructuras organizativas, alterando los precios de los productos y servicios, pero no solo esto sino que las empresas incorporan la tecnología(robótica y TIC) a los procesos productivos para agilizarlos, y esto tiene sus consecuencia en los puestos de trabajo puesto que muchos aseguran que si no se toman medidas se provocara la destrucción de muchos empleos en los próximos años, un claro reflejo de la influencia y del impacto que puede suponer el uso e incorporación de las TIC en la estrategia de una empresa y más concretamente la incorporación de estas herramientas en los puestos de trabajo.

Desde la dirección la integración de las TIC en la empresa debe entenderse como un proceso estratégico enfocado hacia la innovación en el que se necesita la implicación de todos los miembros. Deben estar en sintonía con la estrategia y ser el impulso hacia diferenciación, la estrategia se lleva a cabo por todos los integrantes de la empresa, los verdaderos motores de la innovación Sánchez (2007 citado por Alfonso-Gimeno 2010) (Pp 16)².

Pero esto no es todo, las TIC forman parte en el crecimiento de las economías desarrolladas, según Outlon (2012 citado por Cerezo & Magro & Salvatella 2014) (Pp 8)¹³: “Estima la contribución del uso de las TIC en el conjunto de la economía y la contribución media anual en más del 0,4% del PIB en un gran número de economías”. La OCDE (2015) (Pp 187)⁹ también habla de que: “Entre 2001 y 2013, la inversión en TIC aportó entre 0,15 y 0,52 puntos porcentuales al crecimiento anual del PIB”. Estos datos revelan el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación. En la sociedad se ha intensificado su uso de tal manera que el 66,8% de la población española comprendida entre 16 y 74 años la utiliza a diario, casi 23 M de personas y que su contribución al producto interior bruto esta entorno al 0,4. Como podemos ver se introducen en los hogares, la economía y también en las empresas.

García Canal et. Al (2007 citado por Alfonso- Gimeno 2010) (Pp 26)² enumera algunas ventajas de las TIC para las empresas: “Es la definición de nuevos mercados y nuevas oportunidades de negocio que surgen a partir de las posibilidades que la tecnología ofrece, posibilitando transacciones que, de otra manera, no se hubieran podido realizar o hubieran sido muy difíciles de implementar”.

Además según indica la OCDE (2015) (Pp 166-182)⁹:

Varios elementos básicos de las redes sociales, como la identidad digital, la compartición de contenidos en línea y por móvil, así como la actualización frecuente del estado, son trascendentales para facilitar el florecimiento de nuevos modelos de negocio, en particular

aquellos que se basan en el consumo colectivo en el marco de la economía colaborativa y los que exploran las posibilidades de la producción colaborativa. El objeto de la economía compartida es el “consumo colectivo”, en tanto que la externalización colaborativa de tareas (crowdsourcing) y la financiación participativa (crowdfunding). El crowdsourcing puede aplicarse a una amplia diversidad de actividades, tareas o problemas, siendo las más corrientes la creación de ideas, el diseño de productos, la resolución de problemas, el desarrollo de productos, el marketing y la publicidad (Simula y Ahola, 2014)⁹, y el crowdsourcing se organiza normalmente en forma de concurso, en el que se otorga un premio a la idea, solución o diseño ganador. Los concursos parecen funcionar bien en muchos casos; no obstante, en lugar de ofrecer incentivos para la colaboración, tienden a establecer competencia entre los participantes (Majchrzak y Malhotra, 2013)⁹.

Los directivos no deben olvidar que para elaborar una estrategia se debe estar interactuando continuamente con los distintos agentes del entorno y utilizar la diversidad de medios tecnológicos a su alcance para hacer la empresa competitiva.

Deben utilizarse todas las opciones digitales que estén a nuestro alcance del mercado para mejorar recursos, capacidades y ventajas competitivas, usarlos en cierto modo para apalancar fortalezas y ser más eficiente. Por tanto debemos empezar a hacernos a la idea de que la digitalización está integrada y sumergida en la gran mayoría de funciones de la empresa.

Anteriormente comento que las empresas utilizan las TIC para incrementar la eficiencia y apalancar las fortalezas obteniendo de esa forma el máximo de los distintos recursos de los que dispone. En la misma línea otro autor comenta algunas formas de alcanzar este punto García Canal et al. (2007 citado por Alfonso-Gimeno 2010) (Pp 14)²:

El alineamiento de las inversiones en TIC con la estrategia empresarial global relacionada fundamentalmente con la mejora de la eficiencia y la búsqueda de complementariedad o sinergias organizativas. El apalancamiento de los recursos basados en TIC junto con otros recursos y capacidades organizativas a través de diversas vías de crecimiento o desarrollo empresarial: especialización frente diversificación, la gestión de las adquisiciones, de las relaciones verticales con clientes y/o proveedores, del ámbito geográfico de las actividades, etc. La integración de las inversiones en TIC con el rediseño organizativo interno (centralización frente descentralización, reestructuración y gestión del cambio organizativo).

En todo este ambiente se desvuelven una serie de plataformas digitales Redes Sociales, en las que los usuarios (empresas, particulares, organismos públicos etc.) interactúan generando y compartiendo contenido en tiempo real, estos flujos de información

constante que se generan ofrecen datos sobre la actividad de una empresa, sobre que están haciendo los competidores, que interesa o prefieren los consumidores, y lo más importante permite analizar *insitu* los deseos y opiniones de un gran número de usuarios acerca de la marca y la empresa, información desde luego muy valiosa en la dirección para saber si estamos consiguiendo alcanzar los objetivos propuestos. www.Puromarketing.com (2017)²¹.

Su impacto en la sociedad es cada vez mayor, Facebook cuenta con más de 1860 millones de usuarios en España conectándose el 80% a diario, Instagram tiene más de 600 millones de seguidores en todo el mundo que comparten millones de fotos videos al día, Twitter ha alcanzado 328 millones de usuarios que comparten 500M de tuits. Datos que nos permiten hacernos una idea del uso masivo que se está haciendo de estas tecnologías de la información y la comunicación, por lo que las empresas deben aprovechar los flujos de información constante que surgen por la utilización de las redes sociales para adaptar sus estrategias a las exigencias y demandas del mercado. Es significativo que pasamos y pasaremos más tiempo conectados que nunca. El 80% de la población mundial dispone de teléfonos y su utilización es cada vez mayor entre los menores puesto que la edad media de uso está entorno a los 13 años, Para el 2020 se esperan más de 24.000M de dispositivos en línea, como podemos ver un espacio distinto, más personal, más social y más interactivo. En cuanto a cómo pueden influir las redes sociales y cuáles son sus efectos en una estrategia empresarial según indica Puc Canche (2014)²²:

Un desarrollo conjunto con un conocimiento de tecnología estrategia que aportaría a modificar nuestros modelos de negocios, mejorar nuestros métodos de comunicación interna para hacer que sea más fluido y llegar a todas las direcciones, así como una efectiva transparencia en la empresa de igual formas nos beneficiaría para conceder oportunidades de trabajo a gente de otros países que cumplen un perfil idóneo para la empresa o para reclutar nuevos talentos que necesita la organización y sobre todo el estar más cerca de nuestros clientes y sabes sus principales deseos y necesidades así como también poder expandir nuestro mercado.

²¹ Puromarketing (2017). “Las redes sociales generan cada vez más datos pero las empresas no logran aprovecharlos”<http://www.puromarketing.com/42/28522/redes-sociales-generan-cada-vez-mas-datos-pero-empresas-logran-aprove.html>.

²² Puc Canche Edie (2014) “Impacto de las redes sociales en las empresas”. <https://www.gestiopolis.com/impacto-de-las-redes-sociales-en-las-empresas/>

Basándome en la información recopilada en este apartado y los anteriores extraigo la conclusión de que el impacto de las TIC y las redes sociales es visible y significativo en las empresas, les permite aprovechar la información e inteligencia colectiva de los usuarios (empresas, particulares, organismos, etc.) que se unen a este tipo de plataformas en busca del acceso almacenamiento y difusión de datos, que posteriormente pueden usar los directivos como indicadores en las estrategias para ayudarse en el enfoque y adaptación de las exigencias de los mercados y grupos de interés. Debemos asumir que la digitalización ha provocado una revolución de todas las actividades socioeconómicas y de las infraestructuras de los mercados incluyendo el laboral, por lo que se hace necesario para las empresas elaborar nuevas o replantearse las estrategias para afrontar el impacto de la globalidad, la movilidad, la interacción de usuarios y empresas, la modificación y mejora de las formas tradicionales de consumo y la adaptación de sus trabajadores los nuevos puestos de trabajo.

“La toma de decisiones no puede apoyarse únicamente en la intuición, sino que debe fundarse en la información actualizada y precisa sobre cada cliente, sus necesidades y comportamientos. Ello será un factor crítico en la búsqueda del éxito” (Schober Klaus, 2004 citado por Muñoz 2011) (Pp 34)¹⁰.

4. Vinculación de las redes sociales (TIC) con distintas partes del proceso de dirección estratégica

Las empresas se enfrentan continuamente con dificultades en la toma de decisiones: Lanzar o no un producto, que canal de distribución elegir, que grupo de clientes, quienes son los grupos de interés, cuales son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, de que recursos y capacidades dispone, que problemas pueden surgir, como es la competencia, qué objetivos se pretendes alcanzar y como conseguirlos..., en definitiva consiste en elaborar estrategias con la finalidad de dar respuesta a los problemas planteados a las empresas en la toma de decisiones para poder alcanzar los objetivos propuestos.

Los directivos a la hora de idear una estrategia pasan por un proceso (proceso de dirección estratégica) largo y tedioso, que les permite realizar un **Análisis estratégico** de la empresa y su entorno a través del estudio de la misión, objetivos, visión, permite conocer el campo de actividad, realizar un análisis interno y externo (DAFO) de

recursos y capacidades tanto de la empresa como de los competidores, estudiar a los grupos de interés *Stakeholders* y su influencia en la empresa través del modelo de las 5 fuerzas competitivas de PORTER (clientes, proveedores, accionistas, trabajadores, agentes económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos). También analizar las actividades clave de la cadena de valor con la intención de encontrar los factores que posibiliten las ventajas competitiva, ver condiciones de la demanda, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas competidoras, influencia de proveedores y clientes, (diamante de PORTER) y en general herramientas que permiten a la empresa conocer su entorno y orientarse hacia sus objetivos en el mercado.

Una vez que los directivos conocen el entorno y actividades clave necesarias en la empresa el siguiente paso es el diseño y formulación de la estrategia para alcanzar los objetivos.

En esta fase de **Formulación** se deciden las funciones que se han de realizar, la tecnología que se va a utilizar, los segmentos del mercados, a los que atender (local, regional, nacional, internacional) mediante la matriz de Abell. Se proponen el tipo de estrategias de desarrollo interno que pueden implantarse como la integración vertical hacia delante, convirtiéndote en tu propio cliente o hacia atrás en el propio proveedor (mercadona). También se puede llevarse a cabo una diversificación relacionada o no relacionada con la propia actividad, una reestructuración de una parte del negocio o toda, una expansión del negocio o solo de una parte de él , y a nivel externo como podrían ser fusión, adquisición, desconcentración, acuerdo de colaboración (Franquicias, Spins-offs, consorcios, Joint Venture, etc.), que también permite conocer las alternativas estratégicas para entrar en el entorno globalizado e internacionalizado (exportación, inversión directa en el extranjero, sistemas contractuales) en el que se sumergen cada vez más las empresas.

Ya tomadas las decisiones estratégicas anteriores se procede a las **Implantación** en base a los criterios de *Adecuación*, con el que se mide si se puede hacer frente a las debilidades y amenazas, atendiendo a si se pueden explotar las fortalezas y debilidades y que se puedan adecuar los objetivos a la empresa, al criterio de *Factibilidad* donde se estudia la posibilidad de implantarse en un horizonte temporal razonable y que se disponga de los recursos y capacidad necesarios, sin olvidar el criterio de *Aceptabilidad* donde se analiza la rentabilidad, riesgo y posibles reacciones de los Stakeholders. Siguiendo los criterios se evalúa y selecciona la estrategia adecuada para implantarla y poder cumplir a si los objetivos de la organización. Por último la alta dirección se apoya

en distintas herramientas (cuadro de mando integral, mapa estratégico) basadas en indicadores (Roa, Roe, Ebitda) con el objetivo de hacer un **Control** y seguimiento de las estrategias, por tanto su correcto funcionamiento depende de buenos resultados en estos indicadores.

En el resumen anterior sobre las fases del proceso de dirección estratégica, se puede ver la complejidad y dificultad a la que se enfrentan los directivos a la hora de la elaborar una estrategia adecuada con los objetivos de la empresa. En todas y cada una de las fases del proceso se precisa de gran cantidad de información para conocer con detalle todos los puntos y aspectos necesarios del **Análisis, Formulación, Implantación y Control** de la estrategia y es aquí donde pretendo analizar mediante un análisis descriptivo, como puede ayudar en la toma de decisiones de una empresa toda esta información facilitada por las Redes Sociales (TIC).

La tecnología no debe intervenir sólo al final del proceso estratégico para adaptar unos productos concretos a unos mercados, sino más bien, y siguiendo “el planteamiento estratégico de competencias tecnológicas”, la iniciativa tecnológica debe preceder a la formulación de la estrategia global de la empresa Prahalad y Hamel (1991 citado por Alfonso-Gimeno 2010) (Pp 14)².

El uso de web como redes sociales, plataformas posibles por las TIC, facilita la comunicación bidireccional entre empresas y entorno. Debemos ser conscientes de que las nuevas generaciones ya no usan como medio principal para conectarse a internet el ordenador sino los teléfonos móviles, que estas generaciones son nuevos clientes y nuevos empleados que interactúan en red expresando sus ideas, por lo que la empresa debe dar el paso de: “La red de empresas a la empresa red, superando la concepción de la tecnología como recurso e integrándola como un elemento central de la cultura empresarial, que se traslada a la estrategia y, por consiguiente, a la organización”. Torrent (2008b citado por Muñoz 2010) (Pp 35)¹⁰. Esto permitirá que el consumidor y en general agentes del entorno tengan una mayor influencia en tiempo real y que los empleados busquen participar más en los procesos empresariales, por lo que se les está proporcionando poder de decisión. Los clientes y empleados siempre han opinado, quejado y recomendado a través de los medios tradicionales como los buzones de sugerencias.., pero la redes sociales han modificado este tipo de conversaciones ya que han permitido que sean más amplias y rápidas que nunca. Las empresas deben aprovecharlo y formar parte de ellas: “La creación de valor pasa por entender e involucrar al cliente en sus procesos”. Gillin (2008 citado por Muñoz 2011) (Pp 34)¹⁰.

El uso de las tecnologías de la información y la comunicación en una estrategia tiene 2 enfoques y uno de ellos según indica Del Águila et al., (2002 citado por Alfonso-Gimeno 2010) (Pp 17)² :

Las TIC como Sistemas de Información y Comunicación en la Empresa, la economía digital, que es el ámbito en el que se enmarcan las TIC, se define como un nuevo sistema económico y socio-político caracterizado por constituir un espacio inteligente que se construye en base a la información, los instrumentos de acceso y procesamiento de la misma, así como de las capacidades de comunicación. Internet se configura como la principal tecnología basada en las TIC en la medida que, a través de esta red de redes digitalizadas, pueden ofrecerse diversos servicios en forma de transacciones electrónicas y herramientas útiles para la comunicación basada en web a nivel empresarial, entre las que pueden mencionarse fundamentalmente el correo electrónico, el World Wide Web, el acceso remoto, la transmisión electrónica de ficheros o los propios chats.

Los directivos en la actualidad se ven obligados a hacer uso de estas plataformas digitales (webs, redes Sociales, blogs) para acceder a la información que necesitan las empresas. A través de intranets (Redes Sociales internas) pueden orientar, integrar y ver el compromiso de los empleados con la misión, la visión y objetivos de la empresa. Con estas y otras herramientas digitales como CRM y ERP se pueden obtener datos sobre facturación, compras, ventas, gestión de inventarios, contabilidad, pueden averiguarse los estados de ánimo de los trabajadores puesto que se relacionan con ellas a diario y ofrecerles en el caso de que lo necesiten medios para mantenerlos motivados, además en plataformas B2B en las cuales se dan relaciones comerciales entre empresas se pueden encontrar gran variedad de proveedores y competidores, por lo que se facilita el acceso y distribución de productos reduciendo de esta manera los costes de los intermediarios, tiempo de aprovisionamiento, producción y venta de los productos permitiendo alcanzar economías a escala, puesto que las empresa no dependen de grandes infraestructuras para realizar sus actividades dado que pueden apoyarse en otras, con lo que se consigue además reducir las barreras de entrada a los mercados. En el marketing también juegan un papel crucial, permite segmentar, introducir innovaciones y personalizar el producto o servicio en función de la información que nos proporcionan sobre los intereses de los Stakeholders, mejorando el grado de adaptabilidad y aceptación del producto en función de la demanda del mercado. Esta conexión entre empresas y tecnología facilita el intercambio de información entre las actividades clave de la cadena de valor, según PORTER y Millar (1986 citado por Alfonso-Gimeno 2010) (Pp 20)²:

El concepto de cadena de producción de valor permite subrayar el papel que está representando la tecnología de la información en el terreno de la competencia. Las actividades de la empresa, distribuidas en sus distintos departamentos, comportan actividades primarias, auxiliares y de soporte a toda la cadena. Así pues, las ventajas competitivas, sea por el coste, sea por la diferenciación, son función de la cadena de producción de valor de la empresa. La tecnología de la información se infiltra en todos y cada uno de los puntos de la cadena de producción de valor, transformando la manera como se realizan las actividades de producción de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas. El componente de tratamiento de la información engloba el proceso que supone la captura, tratamiento y transmisión de la información necesaria para realizar la actividad.

Basándose en esta información los directivos ya pueden hacerse una idea de cuáles son las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades (DAFO) a las que se enfrenta la empresa. Los cambios procedentes del entorno económico, político, socio-cultural, ambiental y tecnológico, también se reflejan en ellas, los organismos públicos emiten sus informes y noticias en páginas webs y redes sociales (AEAT, BOE, INE, OCDE), la marcas (IPHONE, SAMSUNG, etc.) muestran sus avances tecnológicos mediante videos, los problemas medioambientales se hacen visibles y virales a raíz de estos medios, en definitiva todos los acontecimientos importantes (ejemplo, elecciones, cambio normativo, entorno laboral, acciones sociales y culturales, innovaciones tecnológicas) se anuncian y hacen ruido a través de medios como Twitter, Facebook, etc. Datos que resultan de interesantes en la elaboración del modelo de las 5 fuerzas competitivas de PORTER. En este entorno digitalizado en el que particulares, empresas y organismos participan, se producen flujos de información continua que facilitan el análisis de la estrategia y estructura de la competencia, de las necesidades y preferencias de la demanda y oferta, de la influencia de los proveedores en los sectores, de preferencias y gustos de los clientes (diamante de PORTER). Como se puede ver gracias a las nuevas plataformas digitales los directivos disponen de un abanico amplio de datos en los que basar la toma de decisiones previas a la formulación de las estrategias, información que antes de que apareciera este tipo de tecnología era prácticamente imposible obtener.

En esta línea podemos encontrar otros autores que apoyan mi versión y destacan algunas ventajas de las redes sociales para las empresas según indica Lavagna (2017)²³

²³ Elena (2017) “Ventajas y desventajas de las redes sociales para pymes” <https://elenalala.com/ventajas-de-las-redes-sociales-para-pymes/>:

Aumentan la visibilidad de tu marca: Las redes sociales son el escaparate del mundo 2.0, perfecto para llegar a miles de usuarios de una forma rápida. En ellas puedes hacer crecer tu marca tanto si tienes una empresa, como si eres un emprendedor. Atraen tráfico a tu web o blog: Cuando estás empezando en el mundo digital y tienes una web o un blog, tu tráfico orgánico es casi nulo, aprovecha las ventajas de poder compartir tu contenido en las redes sociales para aumentar tu tráfico hacia tu web o blog. En mi caso, que además de llevar poco tiempo con mi blog, soy bastante activa en las redes, el 40% de mi tráfico proviene de ellas. Mejoran tu reputación online: Siempre que lo hagas bien, claro. Con una adecuada estrategia de marketing de contenidos puedes lograr tener una buena imagen en la red y generar confianza entre tus usuarios y clientes. Antes de hacer una reserva en un restaurante u hotel ¿qué es lo primero que haces? Consultar las opiniones en redes sociales. Por eso es muy importante crear para ti, o tu negocio una marca personal sólida en redes sociales. Atención al cliente: Las redes sociales nos ofrecen un nuevo canal de comunicación. Facilitan enormemente la comunicación entre empresas y clientes ya que acortan las distancias. Los usuarios estamos acostumbrados a comprar e interactuar en las redes sociales. Por lo tanto, si tenemos una empresa o negocio digital, tener una buena atención al cliente en las redes sociales nos ayudará a fidelizar a los usuarios, que se convertirán en los mejores embajadores de nuestra marca. Debes monitorizar continuamente tu marca y estar pendiente de los comentarios que se hagan de ella. Responde siempre a los comentarios (negativos y positivos) en el menor tiempo posible. Análisis de la competencia: En las redes sociales tenemos acceso a una valiosa información sobre nuestra competencia. Podemos analizar sus estrategias para intentar mejorarlas. En las redes podemos saber cuáles son las demandas de nuestro público objetivo gracias a nuestra competencia. De esta forma podremos optimizar nuestro contenido para ser más competitivos. Nos ayudan con la venta de nuestros productos: Aunque las redes sociales no son el lugar más adecuado para la venta (salvo excepciones), sí son un estupendo escaparate social. En ellas podemos mostrar los beneficios de nuestros productos o servicios, a través de un buen storytelling y unas imágenes de calidad. Todo esto repercutirá en la imagen de marca, en la fidelización de clientes y por supuesto aumentará las ventas de nuestros servicios y productos.

Las Redes Sociales (TIC) ofrecen infinidad de posibilidades de comunicación puesto que el número de personas y empresas que se conectan actualmente a la red (móviles, ordenadores) es desproporcionado, solo la presencia en estos medios globalizados aumenta de manera sustancial el número de personas y empresas a las que llega el producto o servicio, permiten ampliar la gama de productos al disponer de mayor información sobre competidores y proveedores tanto internacionales como nacionales y

sobre todo permiten estar al tanto de las innovaciones tecnológicas que puedan ser útiles en los procesos productivos de la empresa. Toda esta información es de gran utilidad en la elaboración del eje tridimensional de Abell, con ella se puede describir la tecnología o medios con la que se va a satisfacer las necesidades de los consumidores, a que segmentos del mercado se va a dirigir con los medios de los que dispone, así como conocer las necesidades específicas del público objetivo al que se ha de atender.

Por otro lado la integración de las empresas en el entorno económico digital y globalizado de las tecnologías de la información y la comunicación, favorece la adopción de estrategias de desarrollo interno y externo, digo desarrollo y no crecimiento por que el concepto de desarrollo es más amplio y tienen en cuenta los cambios no solo a nivel cuantitativo como el crecimiento sino también a nivel cualitativo, aunque el crecimiento siempre formara parte del desarrollo. Los directivos a la hora de diseñar estrategias de este tipo tienen en cuenta según Harrison y St. John, (2002 citado por Alfonso-Gimeno 2010) (Pp 32)².

- a) Dónde asignar los recursos dentro de la empresa para conseguir el crecimiento deseado;
- b) Qué cambios detectados en el ámbito de la empresa son compatibles con el crecimiento y la dirección estratégica general; y c) cuándo realizar los cambios estratégicos de crecimiento en relación a los competidores.

A nivel interno, se busca el crecimiento mediante el desarrollo de los activos y mercados que ya posee la empresa, por lo que las TIC lo facilitan claramente. La conexión en tiempo real de todas las áreas funcionales (marketing, financiera, producción, logística etc) de la empresa mediante el uso de las TIC (Redes Sociales, webs, blogs, aplicaciones, intranets, etc.) permite incrementar la movilidad y la producción de los recursos y capacidades. La globalización de la economía permite el acceso a nuevos factores productivos y a nuevas tecnologías con las que incrementar la capacidad de producción así como mejorar las infraestructuras y agilizar los procesos productivos y de ventas (Amazon). La conexión entre empresas favorece la generación de sinergias (comerciales, productivas, financieras y directivas) en las actividades de la cadena de valor y la aparición de economías de escala, se reducen los costes de intermediarios y el poder de influencia de proveedores. Internet se ha ido convirtiendo en un canal de distribución y venta globalizado, donde estos últimos años el incremento de usuarios (empresas, particulares, organismos) como hemos visto en puntos anteriores ha disparado la demanda y oferta de bienes y servicios, ofreciendo la posibilidad tanto a las pequeñas como a las grandes empresas de expandir los negocios y ampliar sus

mercados. En definitiva el uso de estas plataformas digitales facilita e incita a las empresas a implementar estrategias de desarrollo interno.

En cuanto a los métodos de desarrollo externo la integración de la empresa en el entorno económico globalizado y digital, ha reducido el miedo y los costes de acceso de grandes y pequeñas empresas en mercados internacionales, en este nuevo escenario los directivos pueden acceder a información (cultural, social, política, tecnológica, financiera y empresarial) a través de las Redes Sociales, Webs, Blogs, plataformas B2B, de los distintos mercados de forma ilimitada, lo que provoca un cambio en los esquemas de las empresas y comienzan a pensar en formas de crecimiento externo tipo fusiones, adquisiciones, absorciones, acuerdos de colaboración, franquicias, alianzas, exportaciones, inversión en el extranjero, con las que aprovechar la información de los mercados, los conocimientos, recursos, y capacidades de otras empresas e identificar de esta forma oportunidades y alternativas de desarrollo en otros mercados, hoy día el incremento de este tipo de actividades entre empresas es evidente, fusiones y absorciones entre todo tipo de instituciones bancarias, OPAS, traslados de plantas de producción a otros países, franquicias de todo tipo Mcdonalds, Bombon Boss, Foster Hollywood, Yoigo, nada más con pararse a mirar en un centro comercial podemos darnos cuenta del elevado número de empresas internacionales Inditex, Carrefour, Decathlon, Swarosky, por tanto como hemos podido ir comprobando a lo largo del presente trabajo, la información que les proporciona a los directivos de las empresas las plataformas digitales acerca de los mercados tanto nacionales como internacionales (Cultura, política, formas de crédito, barreras de entrada y salida, etc.) favorece y facilita la implantación tanto de estrategias de desarrollo interno como externo.

A si mismo los directivos para analizar los criterios de aceptación, factibilidad y adecuación en la fase de implantación, hacen uso de la información recopilada de estos medios digitales, riesgos financieros, riesgos políticos, tendencias de los Stakeholders, tiempo con el que se cuenta, recursos y capacidades de los que dispone la empresa, para incorporarla a programas estadísticos con el objetivo de hacer predicciones y extraer distintas alternativas estratégicas, estas opciones posteriormente y en función de unos parámetros se evalúan por la alta dirección y se selecciona la más adecuada conforme a los objetivos. Todavía cabe señalar que la información que proporcionan las distintas plataformas digitales del entorno y economía, posibilitan la incorporación de datos a las aplicaciones informáticas de las que se obtienen los resultados de los indicadores del cuadro de mando integral, de esta manera se puede hacer un seguimiento y control

de las estrategias implantadas, con el propósito de conocer si se están alcanzando objetivo planteados.

A lo largo de este apartado he ido exponiendo información que demuestra el grado de implicación y vinculación de las nuevas plataformas digitales de la información y la comunicación en las distintas fases estratégicas de análisis, de formulación, de implantación y de control. Queda demostrado que los directivos pueden hacer uso y apoyarse en la información proporcionada por las distintas plataformas digitales y herramientas tecnológicas que están a su alcance para argumentar y fundamentar las distintas decisiones que componen un proceso de dirección estratégica.

5. Productividad de las redes sociales en la empresa

La irrupción del mundo digital en las empresas se hace visible por medio de sus empleados, la llegada de internet a los móviles ha revolucionado sus formas de expresión, utilizan WhatsApp, Facebook, Twitter y otras plataformas digitales para relacionarse entre ellos. Hoy en día ya no se hace raro ver como los trabajadores comentan aspectos del trabajo mediante WhatsApp, un claro ejemplo de esto es el grupo de WhatsApp que tenemos los becarios de la facultad, en el que nos apoyamos unos a otros para dar problemas a los distintos problemas que se nos van planteando. Tampoco se hace raro ver a un empleado hacer uso de las redes sociales como Facebook o Twitter en horas de trabajo para comentar estados de ánimo, logros, objetivos y metas, un ejemplo donde podemos reflejar este impacto sería el uso de las redes sociales en la aulas, los profesores se enfrentan a un dilema con los alumnos puesto que las nuevas generaciones hacen un uso indiscriminado de estas plataformas digitales, son muchos los alumnos que expresan sus opiniones de la clase o bien mediante los grupos de WhatsApp o bien a través de las Redes Sociales y además en tiempo real. No es raro ver por ejemplo a un alumno echar una foto con su teléfono a un profesor explicando teoría, para subirla a este tipo de plataformas y expresar lo que le transmite. El uso masivo de las tecnologías de la información y la comunicación tanto en los futuros empleados de las empresas como en los del presente (Baby Boomers, GenX y Millennials) abre un debate para las organizaciones, a raíz de este uso intensivo de los medios sociales los

directivos empiezan a preguntarse cómo puede estar afectando el uso de las Redes Sociales en los niveles de productividad de los empleados.

En la actualidad son muchas las empresas y empresarios a los que le resulta una pérdida de tiempo que sus trabajadores utilicen las Redes Sociales en horas de trabajo y hace que piensen en alternativas para restringir el acceso a este tipo de plataformas, pero ¿realmente las Redes Sociales son una pérdida de tiempo como plantean algunas empresas?.

En este contexto interconectado donde las Redes Sociales han transformado la forma de comunicación de las personas y donde prácticamente es imposible restringir su uso en los empleados, puesto que disponen de dispositivos que le facilitan mucho su utilización. Las empresas deben comenzar a plantearse utilizarlas en su beneficio, las redes sociales pueden ser una herramienta fantástica de comunicación interna para la empresa, en la que los que trabajadores pueden intercambiar su ideas, opiniones, realizar preguntas y ofrecer respuesta a los distintos problemas, o simplemente relacionarse para mejorar el entorno y clima laboral. según Barbara Madariaga los datos de WStorage, (2016)²⁴: “El uso de las redes sociales fomenta la cultura de la empresa (45 %), mejora las relaciones entre los empleados (46 %) y fomenta un espíritu colaborativo (37%)”.

El hacer un uso correcto de las Redes Sociales en la empresa permite mejorar e impulsar la comunicación interna “Puede beneficiar a desbaratar barreras de comunicación, ya que estas redes conceden a cada colaborador la posibilidad de tener la información de primera instancia y la oportunidad de poder participar en la colaboración aportando su conocimiento” Puc Canche (2014)²². Permite que los trabajadores compartan su creatividad y talento, al compartir y expresar sus ideas y opiniones se facilita que se tomen las mejores decisiones ante cada problema mejorando de esta forma la eficiencia de la empresa. Aumenta el nivel de motivación en los empleados, se sienten valorados y escuchados la información es fluida y se hace más fácil el reconocimiento de los logros, al existir mayor capacidad de expresión y de relación entre todos y al sentirse valorado y escuchado aumenta el grado de vinculación y compromiso del empleado con la organización.

Por su capacidad de difusión de la información es una de las mejores herramientas a la hora de compartir y transmitir las decisiones estratégicas y la cultura de la empresa con

²⁴ Madariaga, B. (2014). Redes sociales en la empresa: ¿sí o no?.<http://www.dealerworld.es/redes-sociales/redes-sociales-en-la-empresa-si-o-no>

los empleados, por ejemplo a través de un tablero en Pinterest podemos colgar la información de las estrategias para que todos los miembros puedan conocerla y hacer sus sugerencias. A través de Facebook, Twitter y estas plataformas digitales los directivos pueden lanzar una serie de mensajes estratégicos de contenido visual (Videos corporativos, etc.) con lo que pueden transmitir los valores y cultura de la empresa, y así conocer a través de sus comentarios el nivel de implicación de los trabajadores con la organización, ejemplo el de Virt@ula 2.0 de la Caixa citado en la web www.randstad.es (2014)²⁵: “Espacio virtual para compartir conocimientos, incluyendo blogs (tribunas de expertos), foros (herramientas de conversación y debate), wikis (artículos construidos colectivamente), plataformas de vídeos y espacios donde realizar sesiones de formación en directo”.

Las empresas utilizan campañas de Branding interno así como Influencers para promocionar y posicionar sus productos en el mercado, estas utilizan los seguidores en los perfiles de las redes de sus trabajadores y de agentes para hacer eco de sus productos, regalan a sus trabajadores productos con la intención de que lo publiciten entre sus seguidores, realizan acuerdos con Influencers, Blogueros personas que cometen sobre temas concretos y que por sus habilidades sociales y conocimientos alcanzan gran número de seguidores y lectores en sus perfiles, con el objetivo de que expresen su opinión acerca del producto y lo den a conocer. Las empresas usan cada vez más este tipo de campañas publicitarias para llegar al cliente y difundir los aspectos clave que les interesa de su marca: “El reto no es luchar o inhibir ese tipo de colaboración entre nuestros trabajadores, sino cómo hacer que en sus tweets, incluyan información valiosa para la empresa” Roel (2011 citado por Puc Canche 2014)²².

Las plataformas digitales como LinkedIn, Infojobs son una verdadera bolsa de trabajo para las empresas, son una comunidad social enfocadas a las empresas y trabajadores. En ellas los usuarios (trabajadores) se crean un perfil donde muestran información sobre sus conocimientos, habilidades y experiencias profesionales lo que viene siendo un currículum digital. Y las empresas generan anuncios y muestran su imagen con el objetivo de que los candidatos que cumplan los requisitos le envíen sus propuestas, por lo que se genera un entorno donde los directivos pueden seleccionar de entre una cantidad de perfiles enormes, el candidato más idóneo para el puesto de trabajo.

²⁵ Randstad 2014. “estrategia y gestión de RR.HH. / redes sociales internas: compartir, crear y crecer Redes sociales internas: compartir, crear y crecer”. <https://www.randstad.es/tendencias360/redes-sociales-internas-tendencias-20/>

Los expertos coinciden en que un uso correcto de las Redes Sociales por todos los miembros de la organización modifica y mejora las relaciones entre los directivos y los empleados, permite que fluya la información de forma vertical y horizontal en todas las áreas funcionales de la empresa lo que provoca que se desdibujen las líneas entre la comunicación formal y lo informal, según indica Aced en la web www.randstad.es (2014)²⁵:

Si el trabajador se niega a participar, a compartir en la red interna, a colaborar con otros compañeros esto afectará a su trabajo y su desempeño de la misma forma que si se niega a trabajar en equipo o tiene problemas de comunicación fuera de la red virtual corporativa.

Las Redes Sociales facilitan las conversaciones entre todos los miembros de la organización, tienen un enorme potencial que los directivos pueden aprovechar para crear un entorno de trabajo colaborativo en la empresa. Según indica Puig en la web www.randstad.es (2014)²⁵: "El directivo ha de asumir en la RS un rol de liderazgo basado en la flexibilidad, en la guía y no en la imposición, en el diálogo y no en la orden". Las intranets de las empresas se han quedado obsoletas, los trabajadores prefieren usar este tipo de plataformas para acceder, almacenar y compartir la información. Como indica Aced en la web www.randstad.es (2014)²⁵: "Se trataría de actualizar las estáticas intranets y portales del trabajador a través de plataformas sociales similares a Facebook y Twitter. Los empleados ya las conocen y les pueden y les pueden resultar más fáciles de usar", por lo que se facilitaría y mucho el intercambio de información.

El miedo que las empresas tienen a las Redes Sociales debe desaparecer, los directivos han de ser conscientes del profundo cambio que se está produciendo en la sociedad entorno a lo digital y utilizarlo en beneficios de las organizaciones, como hemos podido ver en el apartado, facilitan que la información fluya en todas las direcciones mejorando la comunicación interna y por tanto se crea un entorno de trabajo más colaborativo y eficiente donde se facilita el aprovechamiento de las ideas más interesantes de todos los miembros de la organización y la retención del talento interno, LinkedIn por ejemplo facilita la búsqueda de candidatos para los perfiles de trabajo demandados, los videos promocionales y su difusión en estas plataformas permiten a los directivos comunicar y transmitir la cultura de la empresa lo que permite aumentar la vinculación y compromiso de los empleados con la misión y objetivos, y sobre todo permite a los directivos basar sus métodos de dirección en la comunicación. Además como hemos

podido ver en el apartado anterior las Redes Sociales facilitan el intercambio de información entre las actividades clave de la cadena de valor permitiendo incrementar la movilidad y la producción de los recursos y capacidades de la empresa lo que posibilita la obtención de ventajas competitivas y el alcance de economías de escala, también permite obtener información de los distintos mercados nacionales e internacionales y determinar estrategias de crecimiento internas como externas con la que aumentar y expandir el negocio, por lo que puedo afirmar que haciendo un uso correcto y controlado de las Redes Sociales tanto por parte de los empleados como de la empresa se puede mejorar el entorno y clima laboral, en este entorno se invita a los trabajadores a sentirse un miembro importante y a colaborar en todas las actividades importantes de la empresa y facilita la proactividad, y sobre todo mejora el acceso a la información en todas las áreas funcionales y por tanto la toma de decisiones, todo un conjunto de características importantes a considerar por los directivos, puesto que ofrecen la posibilidad de incrementar la productividad de las empresas.

Pero no hay que olvidar, que el tipo de empresa, su cultura, sus parámetros de diseño, sus mecanismos de coordinación internos, ... en definitiva, su diseño estructural, va a permitir que de manera natural penetren, que consideren que el integrar el uso de Redes Sociales dentro de la compañía va a sumar desde el cambio disruptivo que va a ocasionar, y no al contrario. En definitiva, la tecnología debe de servir, de ayuda a ser más productivos, no suponer un impedimento, porque entonces sí que se manifestaría y de forma muy real, el descenso de productividad por parte de empleados que comiencen a desmotivarse simplemente, por no comprender y no saber cómo integrar, el uso de estos instrumentos en su vida laboral. En este sentido, los departamentos de RRHH y de Marketing juegan un papel fundamental, a la hora de converger en los estudios de clima laboral y de necesidades de la compañía.

Para finalizar añado una pequeña reflexión que Cristina Aced en la web www.randstad.es (2014)²⁵: “Si la empresa no proporciona a los trabajadores un lugar en el que comunicarse e interactuar, ellos buscarán otras vías para conectarse”.

6. Casos

6.1 Linux y Goldcorp

Un claro ejemplo del impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en el entorno socioeconómico y estrategia de una empresa, de la vinculación de las mismas a las distintas partes de un proceso de dirección estratégica y de las posibilidades de incrementar la producción, es el de Rob McEwen directivo en una empresa pequeña dedicada a la explotación de oro en las minas del norte de Ontario (Canadá) llamada “Goldcorp” y el del famoso ingeniero informático Linus Benedict Torvald creador del software Linux.

A finales de los años 90 esta empresa atravesaba una situación económica muy dura, puesto que sus especialistas no eran capaces de encontrar yacimientos de oro lo suficientemente rentables. El Señor McEwen máximo responsable de la compañía Goldcorp, tras asistir a una conferencia ya finalizando los años 90 en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) del ingeniero de software Linus Benedict Torvald donde comento que al publicar en abierto el código de fuentes de Linux, un gran número de internautas se interesaron y comenzaron a aportarle y generarle ideas. Con esto el resultado final fue que se generó y se fomentó una inteligencia colectiva que permitió al ingeniero informático sortear los diferentes obstáculos y desarrollar el conocido software de Linux, Torvald aseguro que la aportación de los usuarios de la red le facilito alcanzar sus objetivos.

Tras escuchar la conferencia de Linus el director ejecutivo de Goldcorp pensó ¿porque no aplicar el mismo modelo que el ingeniero informático en mi empresa? Si los trabajadores de la mina no son capaces de encontrar el oro suficiente, quizás el enfoque de otros expertos pueda ser de utilidad. Posiblemente la llave para encontrar más yacimientos de oro podría estar en solicitar ayuda a agentes externos como lo hizo Linus a través de la red. Al Llegar a su casa de Toronto, el director ejecutivo de Goldcorp puso en marcha su nuevo plan, mando reunir a todos sus empleados y les solicito todos

los datos y la máxima información geológica sobre los 225.000km² de terreno que poseía desde su fundación. Posteriormente estos archivos fueron publicados en internet en la página web de Goldcorp solicitando a los expertos más brillantes y a las mentes más curiosas información que le pudiese ayudar en los procesos mineros de la empresa. La motivación para aportar las mejores ideas, los mejores métodos y las mejores estimaciones era de 75.000 dólares. La noticia se propago de tal manera en la red, que miles de buscadores de oro se pusieron a trabajar analizando los datos colgados en la página web de la compañía. Semanas más tarde de más de 50 países distintos llegaban a la oficina de Goldcorp propuestas, analíticas, ideas e informes de todo tipo, como era de esperar, los usuarios que conocen la materia se involucraron como en el caso anterior y el resultado fue de lo más sorprendente. Los usuarios habían utilizado matemáticas avanzadas y consiguieron encontrar alrededor de 110 posibles yacimientos en los terrenos de la empresa, de los que al menos el 50% no se les había ni si quiera ocurrido a los geólogos de la compañía.

Como podemos ver en estos 2 casos reales la inteligencia colectiva que se genera en estas plataformas digitales, ofrece a los dos directivos de Linux y de Goldcorp distintas alternativas y propuestas, por un lado a Linus Benedict la aportación de los usuarios de la red le ayudo a complementar y mejorar su idea, permitiéndole desarrollar el conocido software de Linux. Por otro lado utilizando el mismo método basado en la inteligencia y la información que pueden aportar las Redes, Rob McEwen director de Goldcorp, consiguió gracias a los usuarios encontrar nuevos yacimientos que hasta la fecha no se habían ocurrido, lo que le permitió replantear nuevas estrategias de extracción con las que ampliar la búsqueda de oro en sus terrenos. Una muestra muy clara de la importancia que puede tener la información de la que disponen los directivos mediante las Redes Sociales y de su impacto, repercusión y vinculación en una estrategia empresarial.

6.2 Telepizza

Telepizza es otro de los ejemplos donde se puede apreciar el impacto de las TIC en una estrategia empresarial, esta empresa española sintió la necesidad de integrar su negocio en el mundo digital, tras realizar un test en internet en 2004 con el que se analizó la aceptación de la venta online y la Redes Sociales, la empresa se volcó con estas

plataformas digitales y se centró en el comercio electrónico. A raíz de esto unos 600 establecimientos ofrecían a los consumidores la posibilidad de comprar sus productos vía online facilitando y agilizando el proceso de venta de la compañía,. Actualmente los pedidos que se realizan a través de internet representan el 14% del total de los pedidos entorno al 24% de lo que venden a domicilio y el 5,7% de las compras de los consumidores son por aplicaciones para Smartphone, ya han vendido más de 10 millones de pizzas con estos métodos.

Telepizza utiliza las Redes Sociales y las TIC para relacionarse y extraer información de sus clientes, ejemplo el CRM que utiliza para conocer al detalle al cliente (sexo, edad, situación geográfica, teléfono, correo electrónico) que posteriormente usa tanto para agilizar el proceso de compra y venta de los productos como para adaptar acciones de marketing en función de sus necesidades, en su página de Facebook se ha creado una comunidad de usuarios y seguidores de los que la compañía extrae información para elaborar nuevos productos el ejemplo de la Chicken Fan Barbacoa una pizza que fue creada según los gustos y preferencias de los usuarios de la red. Es una empresa que evoluciona conforme lo hace su entorno y se adapta a la demanda de los nuevos consumidores escuchando sus sugerencias en la red, cuenta ya con más de 680.000 seguidores y es una de las empresas referentes en cuanto a la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación en la estrategia de negocio.

Un nuevo escenario para la empresas donde la información de los mercado es transcendental para elaborar las estrategias, los directivos deben aprovechar todas las herramientas posible para alcanzar los objetivos de las organizaciones y claramente la información que procede de este entorno ayuda en la consecución de los mismos, estamos en un ambiente donde continuamente surgen posibilidades de colaboración y nuevos modelos y formas de negocio que favorecerán a las empresas que intenten adaptarse y perjudicarán a las que no lo hagan. El reto por tanto está en que los directivos de las empresas asuman estos cambios provocados por lo digital, aprovechen los recursos que les ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y evolucionen conforme lo hace el entorno.

7. Conclusiones

7.1 Principales aportaciones del TFG

Las tecnologías de la información y la comunicación están produciendo cambios en la sociedad, la economía y sobre todo en las empresas, se está estudiando y analizando la importancia de estos medios tanto en la sociedad como en la economía. Las investigaciones revelan que las infraestructuras tecnológicas han provocado grandes modificaciones en muchos aspectos socioeconómicos y esto tiene su repercusión en las empresas. El potencial de las nuevas tecnologías es indiscutible: reinventan, crean y mejoran los modelos y procesos de negocio, por lo que pretendo investigar la vinculación entre el mundo digital y la dirección estratégica de empresas, con la finalidad de conocer la utilidad de las nuevas tecnologías en un proceso de dirección estratégico.

En primer lugar analizo el impacto de las nuevas tecnologías y la influencia de la economía digital en la estrategia y entorno empresarial, y atendiendo a este objetivo podremos conocer el grado de implicación e importancia estratégica de la economía digital. Los directivos deben concederle importancia a la transformación digital y la globalización de la misma puesto que se ha convertido en el principal motor e impulso de las economías más avanzadas obteniendo un peso impensable hace unos años. Actualmente casi todas las operaciones que se realizan en la economía están vinculadas o dependen directamente de la tecnología y gran parte de las actividades diarias de las empresas, como compras y ventas se realizan mediante operaciones electrónicas (comercio electrónico, etc.), representando un alto porcentaje del producto interior bruto entorno al 5%, incluso algunas estimaciones ya hablan de que podrá representar el 20% del PIB, incremento que sin duda está relacionado con la incorporación y adaptación de las empresas al nuevo mundo tecnológico. Las tecnologías digitales en las que se basa la economía modifican las estructuras y tipos de mercado facilitando el camino a nuevos modelos y procesos de negocio. Permiten que las estructuras de las organizaciones sean más flexibles mejorando la comunicación entre los distintos departamentos y facilitando la toma de decisiones. Mejoran y modifican la manera de relacionarse de empresas y consumidores así como las formas de comercializar y distribuir los bienes y servicios, pero sobre todo gracias a ellas las empresas pueden acceder a multitud de informes,

investigaciones y datos relevantes en lo que basar las decisiones estratégicas. Es necesario adaptar, replantear, mejorar, modificar o complementar las estrategias para afrontar y abordar el impacto de la globalidad, la movilidad, el dinamismo, la interacción de usuarios y empresas, la evolución por medio de estas plataformas digitales de las formas tradicionales de consumo y la adaptación de sus trabajadores a un nuevo mundo laboral. La importancia e influencia de la tecnología en la economía de las empresas es significativa como podemos ver, por eso los directivos deben tener en cuenta en las decisiones estratégicas que la evolución de la economía hacia lo digital es toda una realidad y claramente tiene su impacto en la gestión, en la dirección, en la estructura y en el tejido socioeconómico de las organizaciones.

En segundo lugar analizo la vinculación y la influencia de las redes sociales y las TIC con la gestión, dirección y administración de una organización, con la pretensión de esclarecer la utilidad de estas plataformas digitales en un proceso de dirección estratégico (Análisis, formulación, implantación y control). El procedimiento de elaboración de una estrategia es complicado, para alcanzar los objetivos propuestos se han de tomar muchas decisiones importantes, tomarlas y dar respuesta a los problemas planteados en ellas es responsabilidad de los directivos, se deben basar y apoyar en los datos procedente del entorno de la empresa para establecer las acciones a seguir en las distintas fases de un proceso de dirección y en la actualidad las plataformas digitales si se usan correctamente son una de las mejores fuentes de información y comunicación. Se han convertido en un canal eficiente para transmitir la misión, visión, objetivos, valores y cultura entre todos los miembros de la empresa. El acceso inmediato a información interna y externa de la empresa facilita la realización de un análisis DAFO y permite potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, afrontar las amenazas, corregir y mejorar las debilidades, además los flujos de información continua de la economía, las empresas y los usuarios facilitan el acceso a datos del entorno económico, político, socio-cultural, ambiental y tecnológico (diamante de PORTER) datos que pueden afectar a las decisiones estratégicas, con el mismo método se puede investigar, conocer y comprender a fondo las necesidades, gustos, exigencias, preferencias y tendencias de los *Stakeholders* esto permite mejorar la adaptación de la empresa a las necesidades de estos grupos, hay que decir también que esta conexión en tiempo real entre empresa y tecnología permite mejorar e incrementar las relaciones entre las actividades clave de la cadena de valor facilitando el acceso a ventajas competitivas, como se puede apreciar la información que proporcionan las Redes

Sociales sin duda alguna ayuda a los directivos extraer datos y conclusiones que permiten realizar un análisis estratégico del entorno de la empresa.

Por otro lado los directivos en la fase de formulación de estrategias pueden hacer uso de la cantidad desorbitada de información que se genera por la conectividad, la digitalización y globalización de la economía, de los mercados y de las empresas para plantear estrategias tanto de desarrollo interno como externo. Internamente la conectividad de todas las áreas funcionales permite incrementar la movilidad y la producción de los recursos y capacidades, la globalización de la economía y los mercados permite el acceso a nuevos factores productivos y a nuevas tecnologías con las que incrementar la capacidad de producción así como mejorar las infraestructuras y agilizar los procesos productivos y de ventas. Esta conectividad favorece la generación de sinergias entre actividades de la cadena de valor y la aparición de economías de escala, además se reducen los costes de intermediarios y el poder de influencia de proveedores. Internet ha evolucionado y se ha convertido en un canal de distribución y venta globalizada, donde estos últimos años el incremento de usuarios ha disparado tanto la demanda como la oferta de bienes y servicios. Este medio ofrece tanto a las pequeñas como a las grandes empresas la posibilidad de expandir sus negocios y ampliar sus mercados. Por tanto, la información de estas plataformas digitales facilita y ayuda a los directivos de las empresas la toma de decisiones relacionadas con las estrategias de desarrollo interno.

La globalización de los mercados, ha reducido el miedo y los costes de acceso de grandes y pequeñas empresas en mercados internacionales, las empresas pueden acceder de forma ilimitada a información (cultural, social, política, tecnológica, financiera y empresarial) con la que hacerse una idea de las características de los distintos mercados, esto ha modificado los esquemas y estructuras. Las distintas alternativas de crecimiento externo tipo fusiones, adquisiciones, absorciones, acuerdos de colaboración, franquicias, alianzas, exportaciones, inversión en el extranjero están experimentando a causa de estos datos un gran incremento. Hoy día es habitual este tipo de actividades entre empresas, por tanto la información acerca de los mercados tanto nacionales como internacionales (Cultura, política, formas de crédito, barreras de entrada y salida, etc.) proporcionada por estas plataformas digitales ayuda a los directivos de las empresas en el estudio y la toma de decisiones relacionadas con la estrategias de desarrollo tanto interno como externo.

No solo esto sino que también para analizar los criterios de aceptación, factibilidad y adecuación en la fase de implantación, se hace uso de la información recopilada de estos medios digitales (riesgos financieros, riesgos políticos, tendencias de los Stakeholders, tiempo con el que se cuenta, recursos y capacidades de los que dispone la empresa), datos que permiten evaluar en función de unos parámetros las distintas alternativas estrategias y seleccionar las más adecuada para los objetivos planteados. También es importante destacar que la información facilitada por las distintas plataformas digitales del entorno y economía, posibilitan la incorporación de datos a las aplicaciones en los indicadores del cuadro de mando integral, de esta manera se puede hacer un seguimiento y control de las estrategias implantadas, con el propósito de conocer si se están alcanzando los objetivos.

Por último, en esta investigación analizo la influencia de las plataformas digitales en el aumento o disminución de la productividad. El uso masivo de las tecnologías de la información y la comunicación en los empleados abre un debate para las organizaciones, a raíz de este uso intensivo de los medios sociales se plantea la pregunta de si pueden estar afectando en los niveles de productividad de los mismos. En este contexto más social e interconectado que nunca las empresas deben comenzar a plantearse utilizarlas en su beneficio, estas herramientas modifican y mejoran las relaciones entre los directivos y los empleados, permiten que la información fluya de forma vertical y horizontal en todas las áreas funcionales de la empresa. Las redes sociales son una herramienta fantástica de comunicación interna, con ellas se puede transmitir los valores, cultura y en general los aspectos fundamentales a nivel estratégico, a través ellas los trabajadores pueden intercambiar su ideas, opiniones, expresar sus sugerencias y sobre todo relacionarse. Usándolas correctamente se aumenta el nivel de motivación en los empleados, permitiendo que se sienten valorados y escuchados. La información es fluida y se hace más fácil. El reconocimiento de los logros, al existir mayor capacidad de expresión y de relación entre todos, aumenta, y al sentirse valorados y escuchados aumenta el grado de vinculación y compromiso del empleado con la organización, lo que incentiva a los miembros de la misma a trabajar en un ambiente colaborativo y más eficiente dando lugar a mejoras en el entorno y clima laboral. Y además como hemos visto facilitan el intercambio de información entre las actividades clave de la cadena de valor permitiendo incrementar la movilidad y la producción de los recursos y capacidades de la empresa, lo que posibilita la obtención de ventajas competitivas y el alcance de economías de escala, todo un conjunto de

características importantes a considerar por los directivos, puesto que ofrecen la posibilidad de incrementar los niveles de productividad en las empresas.

A lo largo del trabajo se ha comprobado la importancia se debe conceder a las transformaciones a nivel tecnológico de todas las áreas de la organización, la economía y la sociedad, puesto que son cambios que afectan a la gestión de la misma modificando tanto la forma en la que realizan sus actividades como el contexto en que la instituciones y sociedad se relacionan. Como resultado de esta investigación puedo concluir que la evolución de las empresas entorno a lo digital es de vital importancia, las nuevas tecnologías han pasado a formar parte de la sociedad y de la economía, siendo éstos aspectos clave en la estrategia de una organización. Por eso este trabajo puede ayudar a que los directivos se planteen el incorporar las nuevas tecnologías a sus infraestructuras y sobre todo a sus estrategias, si quieren sobrevivir a este nuevo escenario más interactivo, digitalizado, colectivo y global del que todos empezamos a formar parte. Pero hay que hacerlo a medida, porque como dijimos anteriormente, las empresas tienen culturas diferentes, operan en actividades, sectores, e industrias diferentes y no, aquí no vale el café para todos. La tecnología debe estar al servicio de la empresa, cuando ocurre lo contrario, comienzan las tensiones por no entender, comprender la aportación de la tecnología a la mejora del desarrollo del trabajo y se producen frustraciones, conflictos, y al final puede llevar a situaciones de desmotivación y sí, desmotivación de los empleados y descenso de la productividad.

Por eso, se considera que las empresas deben tener en cuenta en sus estrategias el contemplar como una herramienta más la tecnología, y analizar cómo puede afectar esto en la evolución de la compañía. No es lo mismo una micropyme relacionada con el mundo del comercio online, o una agencia de publicidad, que una industria manufacturera del plástico con más de 250 trabajadores. Las tecnologías de la Información y de la Comunicación, TIC, están al servicio de todos y de todas, pero son las empresas con sus estrategias las que deben acoplar qué, cuáles, cómo, y cuándo, y poder evaluar su uso.

En este sentido, este trabajo permite a clarificar y a ayudar a las empresas a que tomen una mayor conciencia de lo que hay disponible, y que puedan prestar especial atención a su valoración desde la perspectiva estratégica.

7.2 Limitaciones encontradas.

En el trabajo me he visto obligado a la recopilación y posterior utilización de todo tipo de datos e investigaciones para poder abordar los dos últimos sub-objetivos, puesto que la productividad en la empresa derivada de las redes sociales, sus efectos y vinculación a nivel estratégico hasta dónde hemos ahondado en la materia, no hemos conseguido información de primer nivel, de las empresas, sino resultados concluyentes de estudios que se han ido haciendo. No es habitual que las empresas compartan su esencia estratégica, el cómo hacen verdaderamente las cosas, pues eso precisamente supone parte de sus ventajas competitivas. Esto ha dificultado de manera considerable la obtención de información para desarrollar ambos apartados. Al no disponer de datos estadísticos ni de información bibliográfica, contamos con un alto componente subjetivo lo que limita y complica determinar y establecer las causas y efectos a nivel estratégico, y a la vez, invita a ser investigado. Tampoco se puede afirmar con los datos que para todas las empresas sea viable adoptar este tipo de estrategias relacionadas con tecnología digital porque no conocemos el impacto en el resultado de las empresas realmente, para ello se debería hacer otro tipo de estudio.

En el resto de apartados también he de destacar que no se puede incorporar toda la información relacionada, pues daría para un trabajo muy rico cada uno de los temas, por eso me he centrado en destacar los aspectos más importantes y de mayor importancia para los objetivos de este trabajo. Por último, uno de los obstáculos más difíciles con el que me he topado ha sido la traducción de algunos informes y bibliografías al castellano puesto que la gran mayoría de autores relacionados con estos temas son de universidades, instituciones y organismos estadounidenses, canadienses, inglesas o alemanas por lo que traducirlas es bastante complicado y solo puedo hacer uso de aquellas que estén en formato castellano puesto que mi control de idiomas es limitado.

7.3 Nexos de unión TFG y conocimientos aprendido en ADE.

En este apartado destacare una serie de capacidades y habilidades que he ido desarrollando a través de los conocimientos aprendidos a lo largo de estos años en el Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Miguel Hernández. Competencias y conocimientos sobre el ámbito, entorno y gestión empresarial que me han permitido durante estos meses desarrollar este Trabajo de Fin de Grado: La capacidad para percibir y valorar la importancia de las nuevas tecnologías en el ámbito empresarial y de su entorno económico, la capacidad para analizar los problemas generales en el ámbito de la empresa y los mercados, la capacidad para gestionar y asignar adecuadamente los recursos, la capacidad para la evaluación, optimización y confrontación de criterios para la toma de decisiones, la capacidad crítica y analítica en el área de especialidad correspondiente, la capacidad para analizar los problemas generales en el ámbito de la microeconomía y la macroeconomía, la capacidad para la utilización e interpretación de datos e información de la empresa para elaborar informes especializados y adoptar decisiones, la capacidad para la utilización de las herramientas e instrumentos necesarios para observar adecuadamente los sistemas objeto de estudio, la capacidad para identificar y evaluar el impacto de eventos económicos en las empresas, la capacidad para elaborar y controlar el proceso de diseño y gestión de proyectos, la capacidad para relacionar los conocimientos sobre el funcionamiento y registro de la actividad empresarial singularmente en casos de pequeñas y medianas empresas, la capacidad para relacionar los conocimientos sobre las teorías e instituciones económicas fundamentales la capacidad de comunicación en lenguajes formales, gráficos y simbólicos y mediante la expresión oral y escrita. Todas cada una de estas competencias han jugado un papel crucial en todos y cada uno de los puntos de la investigación, en ellas se ven reflejados los nexos que unen las distintas habilidades y capacidades adquiridas a lo largo de estos años en el Grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Miguel Hernández y el Trabajo de Fin de Grado Realizado.

8. Bibliografía.

Alfonso Gimeno, Vicente (2010). *La influencia de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y su repercusión en las estrategias empresariales: la banca online y su aplicación en las cooperativas de crédito*. Doctorado, Universitat de Valencia. 2 Sitio Web: <http://www.tdx.cat/handle/10803/52170>.

Cerezo, P. & Magro, C & Salvatella J (2014). *Sobre la transformación digital y su impacto socioeconómico*. Madrid: RocaSalvatella & Adigital, (pp.1-32). 13 Sitio web: <https://www.adigital.org/media/claves-tranformacion-digital.pdf>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, NU (2013). *Economía digital para el cambio estructural y la igualdad*. LC/L.3602 2013-186, Naciones Unidas Impreso en Santiago de Chile, 2013. 8 Sitio web: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35408/S2013186_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Correa, A & Rodrigo, A (2008). *Tecnologías de la información en la cadena de suministro*. Universidad Nacional de Colombia, DYNA, Volumen 76, Número 157, p. 37-48, 2009. ISSN electrónico 2346-2183. 12 Sitio web: <http://revistas.unal.edu.co/index.php/dyna/article/view/9551/11475>.

Flores Vivar, Jesús Miguel (2009). *Nuevos modelos de comunicación, perfiles y tendencias en las redes sociales*. Madrid. Sitio web: <https://es.slideshare.net/CarmenGomMed/7503-136761pb%20>.

Giuseppe, Tringali (2013). *15 casos de éxito probado. Cómo la actitud de las empresas nos ayuda a superar los momentos de crisis*, 1ª edición Aguilar, ISBN-10: 840301337X. España. Sitio web: https://books.google.es/books?id=jKf3cQBnzwYC&pg=PT221&lpg=PT221&dq=ejemplos+de+empresas++que+alcanzan+el+exito+gracias+a+las+redes+sociales&source=bl&ots=2PuMumi3ww&sig=i2LRf67ITZbfy5F8i5k3wBoR5Hs&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjRy9eQ5o_UAhUMAxoKHfQXBp8Q6AEIVjAI#v=onepage&q=ejemplos%20de%20empresas%20que%20alcanzan%20el%20exito%20gracias%20a%20las%20redes%20sociales&f=false

Gregory, M (2014). *Macroeconomía 8ª edición, N.Gregory Mankiw*. EEUU: Worth Publishers. Sitio web: <https://es.slideshare.net/bastianav/macroeconomia-gregorymankiw8vaedicionlibre>.

Guerras, LA & Navas, JE (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, 5ª edición*. España: Thomson Civitas. http://www.academia.edu/15328407/La_direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_la_empresa._Teor%C3%ADa_y_aplicaciones_5a_edici%C3%B3n.

Instituto de Ciencias de la Educación (ICE). R. Del Águila Obra Ana et al (2001). *La economía digital y su impacto en la empresa: bases teóricas y situación en España*.

Boletín número 2705. 20 Sitio web:
http://www.revistasice.info/cache/pdf/BICE_2705_07-24__0540D1E3A161DBFDD6A4B2982CC756BD.pdf

Instituto Nacional de Estadística INE (2014). *El comercio electrónico y el uso de las nuevas tecnologías.* 14 Sitio web:
http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259943296411&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE (Acceso 19 Febrero 2017)

Instituto Nacional de Estadística INE (2016). *Encuesta sobre el uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y del comercio electrónico en las empresas.* 15 Sitio web: <http://www.ine.es/prensa/np978.pdf>

Instituto Nacional de Estadística INE (2016). *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares.* 17 Sitio web: <http://www.ine.es/prensa/np991.pdf>

José Luis (2015). *Significado de Economía.* 3 Sitio web: <https://es.scribd.com/document/327322381/La-Economia-Es-Una-Ciencia-Social-Que-Estudia-Los-Procesos-de-Extraccion>

Martínez, F (2017). *Usuarios Internet, Social Media y Móvil en España y en el Mundo. de We Are Social* Sitio web: <https://fatimamartinez.es/2017/02/01/usuarios-internet-redes-sociales-y-mobile-espana-y-en-el-mundo/>

Muñoz L (2011). *Las empresas en las redes sociales, uso y percepción de utilidad.* Trabajo de Fin de Master Universitat Oberta de Catalunya, Barcelona. 10 Sitio web: http://lourdesmunozsantamaria.cat/www/wp-content/uploads/2011/10/TFM_Lourdes__Mu%C3%B1oz_Redes_sociales_empresas.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2015). *Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital 2015.* París: Centro OCDE en México, (pp.1-326), *Microsoft México, S de R.L. de C.V*, ISBN 9789264259256 . 9 Sitio web: http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015_SP_WEB.pdf.

Suarez Caballero Ricardo (2016). *Que es economía digital.* Instituto Internacional Español de Marketing Digital IIEMD. 5 Sitio web: <https://iiemd.com/que-es-economia-digital/>.

Thomas Mesenbourg, L. (2001). *Measuring the digital economy.* 4700 Silver Hill Road Room 2069/3 Suitland, Md. 20746 (pp.1-19). 7 Sitio web: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf>.

9. Web Grafía

Adka (2008, septiembre, 10). *La Economía Digital*. Adka. **6** Sitio web: <http://adkacommerceunicundi.blogspot.com.es/>.

El País (2016, Abril 1). *El comercio electrónico crece en España a su mayor ritmo en casi seis años*. **16** Sitio web: http://economia.elpais.com/economia/2016/04/01/actualidad/1459500053_449714.html

Elena (2017) *Ventajas y desventajas de las redes sociales para pymes*. (2017). **23** Sitio web: <https://elenalala.com/ventajas-de-las-redes-sociales-para-pymes/>.

Expansión (2016, Febrero 24). *La economía digital supondrá el 22% del PIB español en 2020*. **19** Sitio web: <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2016/02/24/56cddc9446163fc1618b45f2.html>.

Madariaga, B (2014). *Redes sociales en la empresa: ¿sí o no?*. **24** Sitio web: <http://www.dealerworld.es/redes-sociales/redes-sociales-en-la-empresa-si-o-no>.

Peláez, G. (2012). *Qué son las tics*. **11** Sitio web: <https://es.slideshare.net/guidopb/qu-son-las-tics-13067328>.

Pérez, G. (2014). *Conoce las diferencias entre Millennials, GenX y Baby Boomers*. **4** Sitio web: <https://www.merca20.com/conoce-las-diferencias-entre-millennials-genx-y-baby-boomers/3/>.

Ponce, I (2012). *Clasificación de redes sociales*. Observatorio tecnológico Nipo 820-10-289-9. **18** Sitio web: <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/en/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=3>

Prieto, M (2016) en Expansión. *El comercio electrónico prevé un crecimiento de las ventas del 15% estas Navidades*. Sitio web: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/11/17/582cbd6446163f24638b456f.html>

Puc Canche, Edie (2014, Marzo 14) *Impacto de las redes sociales en las empresas*. *gestiopolis.com*. **22** Sitio web: <https://www.gestiopolis.com/impacto-de-las-redes-sociales-en-las-empresas/>

Puromarketing (2017). *Las redes sociales generan cada vez más datos pero las empresas no logran aprovecharlos*. **21** Sitio web:

<http://www.puromarketing.com/42/28522/redes-sociales-generan-cada-vez-mas-datos-pero-empresas-logran-aprove.html> (Acceso 25 Mar. 2017).

Randstad (2014). *Estrategia y gestión de RR.HH. / redes sociales internas: compartir, crear y crecer*. **25** Sitio web: <https://www.randstad.es/tendencias360/redes-sociales-internas-tendencias-20/>.

Sarría, JA (2017, Mayo 05). *Hacia una formación ágil y eficaz*. **1** Sitio web: http://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/05/05/companias/1494002476_586353.html.

