



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

CURSO ACADÉMICO 2014-2015

TRABAJO FIN DE GRADO

***DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN
DE LAS EMPRESAS ANTE LOS
NUEVOS RETOS DEL ENTORNO***

Zulema Zorrilla Cruzado

Dirigido por:
Adela Sánchez Santos

SEPTIEMBRE 2015

ÍNDICE GENERAL

Pág.

1. PRESENTACIÓN	3
2. ABSTRACT	4
3. MARCO TEÓRICO	
3.1 Definición y partes fundamentales de una empresa	5
3.2 Mecanismos de coordinación en la empresa	6
3.3 Tipos de estructuras organizativas tradicionales	7
4. ENTORNO EMPRESARIAL: LOS NUEVOS RETOS DE LAS EMPRESAS	
4.1 Introducción: marco teórico	
4.1.1 <i>Entorno Genérico</i>	<i>8</i>
4.1.2 <i>Entorno Específico</i>	<i>10</i>
4.1.3 <i>Dimensiones del Entorno.....</i>	<i>11</i>
4.2 Principales retos del entorno	
4.2.1 <i>Globalización de las empresas.....</i>	<i>12</i>
4.2.2 <i>Nuevas tecnologías</i>	<i>12</i>
4.2.3 <i>Diseño y estructura de la organización y su estrategia empresarial.....</i>	<i>13</i>
4.2.4 <i>Gestión de calidad total</i>	<i>13</i>
4.2.5 <i>Responsabilidad ética y moral</i>	<i>14</i>
4.2.6 <i>Velocidad de reacción y adaptación a los cambios del entorno.....</i>	<i>14</i>
4.3 Soluciones, mejoras, nuevas formas de organizar una empresa	
4.3.1. <i>Nuevos modelos organizativos o modelos virtuales</i>	<i>15</i>
4.3.2. <i>Estrategias de alianza o cooperación.....</i>	<i>19</i>
4.3.3. <i>Nuevas vías para fidelizar clientes</i>	<i>20</i>
4.3.4. <i>Los nuevos liderazgos y la cultura empresarial</i>	<i>21</i>
4.3.5. <i>Impacto de las nuevas tecnologías</i>	<i>22</i>
5. CONCLUSIONES.....	26
6. BIBLIOGRAFÍA.....	27

1. PRESENTACIÓN

El objetivo del presente trabajo de fin de grado, es tratar de realizar un breve recorrido por los elementos que definen el nuevo contexto al que se enfrentan las organizaciones en la actualidad, presentado a través de los principales retos que plantea el entorno actual. Una vez definidos, lo que pretendo es presentar las soluciones organizativas que actualmente las empresas están llevando a cabo para superarlo, así como otras posibles soluciones que teóricamente se podrían proponer para aventajar o minorar el efecto de esos nuevos retos que el entorno nos plantea.

Para llegar a determinado estudio, y aunque la mayor parte de las personas tienen presente el significado de simples conceptos que nos encontramos cotidianamente, como empresa u organización, será necesario detallar el verdadero significado de ellos, así como sus elementos y partes constitutivas, para obtener posteriormente los tradicionales mecanismos de coordinación que se suelen utilizar en las diferentes estructuras de empresa, haciendo incluso una breve mención a los tipos de estructuras tradicionales que las empresas han utilizado a lo largo de su vida, para así poder compararlas posteriormente con los nuevos modelos que predominan hoy en día.

Posteriormente a esto, será el momento perfecto para comenzar con la base del trabajo, el cual se centra en el entorno empresarial y sus distintas dimensiones, detallando a continuación uno a uno cuales son los principales retos a los que las empresas hoy en día se enfrentan, teniendo en cuenta que existe un amplio abanico de tipos de retos que deben de superar y con ellos, gran variedad de las respuestas eficaces a esos planteamientos, que se basarán básicamente en nuevas técnicas que mejoren la empresa ya constituida o nuevos métodos organizativos frente a los tradicionales. Estas actuaciones no irán dirigidas exclusivamente a la mejora de la estructura y estrategia empresarial, sino también se tendrán en cuenta aspectos como el tratamiento y la relación con los clientes y proveedores, siempre con el objetivo de seguir manteniendo una posición exitosa en el mercado, o al menos tratando de mejorar la situación actual de la empresa.

2. ABSTRACT

The aim of this final project is to make a brief tour of the elements that define the new context that organizations face today, presented through the main challenges of the current environment. Once I defined what I intend to present organizational solutions currently companies are pursuing to overcome, as well as other possible solutions that could theoretically propose to excel or lessen the effect of these new challenges the environment presents us.

To reach certain study, and although most people have in mind the meaning of simple concepts that we are daily, as a company or organization will be necessary to detail the true meaning of them, and its elements and component parts, for then get traditional coordination mechanisms that are commonly used in different business structures, making even a brief mention of the types of traditional structures that companies have used throughout their lives, in order to compare them with new models predominate today.

Following this will be the perfect time to start with the basis of work, which focuses on the business environment and its various dimensions, detailing one to one then what are the main challenges that companies face today, given that there is a wide range of types of challenges that must and overcome them, a variety of effective responses to these approaches, which are based primarily on new techniques to improve the company already established or new organizational methods over traditional, in addition, the actions will not only aimed at improve the structure and strategy of the company, but also treatment and relationship with its customers and suppliers will be considered, but always with the aim of continuing to maintain a successful market position, or at least improve the current situation of the company.

3. MARCO TEÓRICO

3.1 DEFINICIÓN Y PARTES FUNDAMENTALES DE UNA EMPRESA

Como introducción al presente trabajo, expongo algunos conceptos fundamentales, tal vez conocidos por todos, relacionados con las estructuras de las empresas y que resultan necesarios para conseguir la unidad organizativa.

Según Val Pardo, la palabra organización deriva del término “organon”, entendido como la herramienta o el instrumento que las personas utilizan para la consecución de unas metas de manera organizada. La necesidad de supervivencia impulsa a todos a unir fuerzas y a establecer estrategias conjuntas provocando la proliferación de organizaciones grandes, pequeñas y medianas. Por ello, las organizaciones son la vía esencial para canalizar los esfuerzos colectivos en nuestra sociedad, de forma que impregnan todos los aspectos de nuestra vida, aunque nos centraremos en las organizaciones empresariales.

Una organización es un conjunto de personas y medios que realizan una serie de actuaciones colaborando y cooperando entre sí para obtener fines comunes. En esta definición es importante destacar los siguientes elementos:

- Conjunto de personas: el componente humano de las organizaciones, el hecho de que estén formadas por personas que tienen necesidades, personalidades o intereses muy diferentes hace que las empresas sean uno de los sistemas más difíciles de gestionar y dirigir.
- Colaboración: existen diferentes actuaciones o tareas de trabajo realizadas por cada una de las personas de la empresa, que coordinadas, permitirán alcanzar los objetivos planteados.
- Metas comunes: las que justifican su existencia y presencia en el mercado, al margen de las metas específicas de cada trabajador.

Para definir los principales elementos constitutivos de las organizaciones, utilizo a uno de los autores más destacados en relación al estudio de las organizaciones, y sus partes constitutivas (Mintzberg), ya que constituye un referente en el estudio de las mismas.

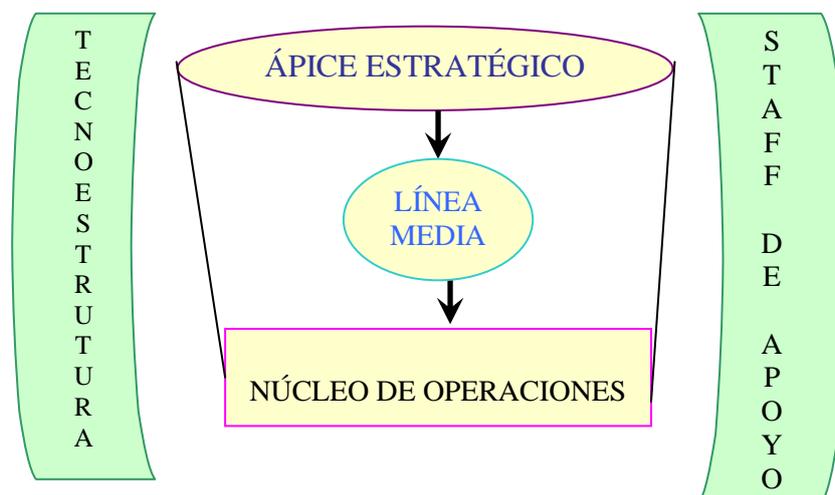


FIGURA 1; Mintzberg (1979). Fuente: elaboración propia

En primer lugar se encuentra el **ápice estratégico**, grupo de personas que ocupan el nivel jerárquico más elevado, los directivos de nivel superior y el personal que los asiste, encargados de la responsabilidad general de la empresa, de su estrategia y dirección, además de otros roles como la representación de la misma, de portavoz con el exterior, etc.

En segundo lugar tenemos la **línea media**, conjunto de directivos situados en una línea inferior al ápice estratégico, hasta los supervisores de primera línea, justo encima del núcleo de operaciones. Sus funciones, serán básicamente las mismas que los directivos situados en el ápice, pero circunscritos al ámbito de su unidad.

En tercer lugar tenemos la parte de la empresa donde se encuentran los trabajadores encargados de realizar la producción de productos y la prestación de servicios, el **núcleo de operaciones**, y por lo tanto, la que asegura los resultados necesarios para su supervivencia.

Fuera de ésta línea central de empresa, nos encontramos con el Staff, que está formado por un lado por la **tecnoestructura**, donde se encuentran los técnicos encargados de la normalización, esto es, el diseño y la planificación de las actuaciones que han de llevarse a cabo a través de la normalización de los procesos, de las habilidades o de los resultados, como veremos en el siguiente apartado.

Y por otro lado el **Staff de apoyo**, compuesto por especialistas cuya función principal consiste en prestar apoyo a la organización pero sin condicionar el trabajo del resto, simplemente colaborando o asesorando.

3.2 MECANISMOS DE COORDINACIÓN EN LA EMPRESA

La consecución de los objetivos de las organizaciones exige el establecimiento de mecanismos que aseguren la unidad del concepto. Se exponen de manera breve a continuación, porque resultan importantes para conseguir la coordinación y unidad de esfuerzos de las partes de la empresa:

- La **adaptación mutua**: consiste en conseguir la coordinación mediante la comunicación informal entre las diferentes partes de la empresa, ya sean departamentos o trabajadores. Es decir, la comunicación espontánea que surge de la necesidad de comunicación en el día a día.
- La **supervisión directa**: característico de la línea media y del ápice estratégico, se utiliza cuando a ciertos empleados se les responsabiliza del trabajo de sus subordinados, encargándose de controlar y de dar órdenes e instrucciones, pero también de asumir la responsabilidad de su trabajo y el de sus subordinados.
- La **normalización**: En este caso una buena coordinación es regulada a través de unos estándares o normas predeterminadas. Esta normalización podrá hacer referencia a los procesos, donde se especifica el contenido del puesto de trabajo y las tareas que requiere, a los resultados, determinando cuales son los resultados a obtener en cada puesto, independientemente del modo en que se obtengan, y por último las habilidades, es decir, los requisitos que un trabajador debe tener para ocupar un puesto, como preparación, formación, los conocimientos y la experiencia necesarios para desempeñarlo con garantía de éxito.

3.3 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS TRADICIONALES

Existen varios tipos de configuraciones estructurales que las empresas han utilizado tradicionalmente para su organización y que siguen utilizando hoy en día. Este conjunto de estructuras podemos dividirlos en dos grandes grupos, de las cuales vamos a resumir sus principales características, puesto que no es el objeto central del trabajo, pero considero de interés, al menos mencionarlo.

a) *Modelos de estructuras primarias clásicas básicas:* este grupo estará formado por la estructura simple, destacable en empresas jóvenes que pretenden introducirse en nuevos mercados y que no saben cómo definir su estructura pues están en las etapas iniciales. Se caracteriza por ser una estructura plana de carácter funcional y con una especialización horizontal escasa y vertical elevada en cada puesto. Por otro lado tenemos el modelo funcional o burocracia profesional, estructura caracterizada por la importancia de la cualificación y profesionalización de los trabajadores del núcleo de operaciones y con ello la normalización de habilidades como mecanismo de coordinación. Por último nos encontramos con el modelo lineo-funcional o burocracia maquina, modelo aplicado por empresas con tareas sencillas y repetitivas, normalmente antiguas, contando con un núcleo de operaciones poco cualificado con la necesidad de normalización de los procesos de trabajo. En general estos tipos de estructuras se caracterizan por una elevada jerarquía y burocracia.

b) *Modelos de estructuras primarias clásicas avanzadas:* Estas nuevas formas surgen para solventar los problemas de los modelos anteriores, pues resultan ineficaces para enfrentarse a los nuevos entornos. La característica principal es el abandono de la jerarquía y rigidez organizativas. Este grupo estará formado por, la estructura divisional, la cual divide a la organización en mini-empresas encargándose de realizar cada una de ellas una tarea determinada con propia autonomía, de ahí que el mecanismo de coordinación más importante sea la normalización de resultados, al igual que la adhocracia, modelo típico en el cual se crean equipos multidisciplinares con personal altamente cualificado consiguiendo una estructura flexible y de fácil adaptación a los cambios del entorno. Por último nos encontraríamos con el modelo matricial, cuya pretensión es la realización de un mix de las estructuras anteriores obteniendo la especialización y la evaluación de resultados, evitando el conflicto de objetivos y los altos costes, sin embargo su principal error es la pérdida de la unidad de mando.

4. ENTORNO EMPRESARIAL: LOS NUEVOS RETOS DE LAS EMPRESAS

4.1 INTRODUCCIÓN

Una vez expuestos los conceptos anteriores, necesarios para entender el pasado de las organizaciones, abordo el objeto del presente trabajo. Para ello, haré un recorrido por los elementos constitutivos del entorno, sus dimensiones, los retos que en la actualidad presenta a las organizaciones, y su casuística en España. Conceptos como la globalización, la internacionalización hasta los sistemas de calidad, la ética y moral de las empresas. Las empresas se enfrentan a un abanico de retos de varias temáticas, teniendo la necesidad de buscar soluciones a cada uno de ellos para permanecer en el mercado, por lo que la flexibilidad para ellas se vuelve requisito indispensable si quieren permanecer en una buena posición competitiva.

Para concluir, presento un análisis de soluciones que toda empresa podría llevar a cabo con el objetivo de superar los planteamientos anteriores. Propondremos soluciones como implantación de sistemas de calidad para paliar las posibles faltas de eficiencia, para mejorar sus actuaciones en el mercado propondremos nuevas estructuraciones o alianzas, así como para obtener la confianza del mercado se considerará necesario implantar estrategias de liderazgo, de fidelización de clientes, o una técnica que hoy en día se ha vuelto imprescindible, que es la aparición de la empresa en la plataforma de Internet, las redes sociales.

El entorno de una empresa, hace referencia a “todos aquellos elementos que existen fuera de las fronteras de la organización y que tiene el potencial de afectarla total o parcial” (Daft Richard, 2007). Dependiendo de los factores que se engloben existen dos tipos de entorno, el genérico y el específico.

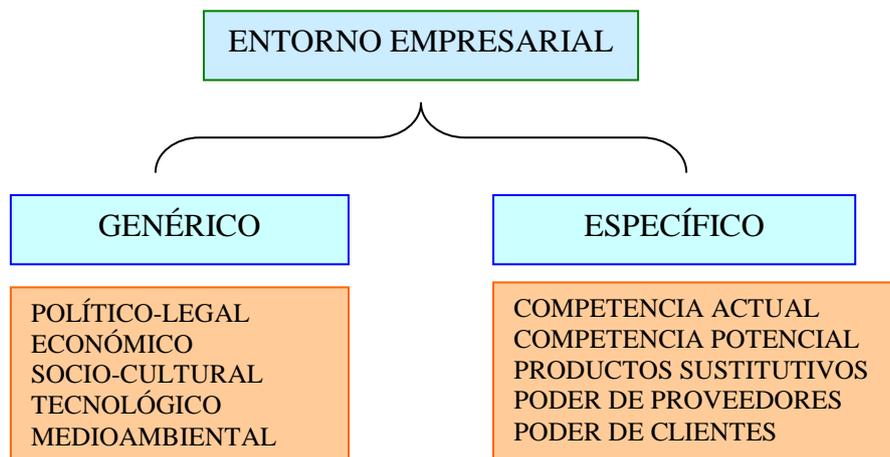


FIGURA 2: EL ENTORNO: Fuente: elaboración propia

4.1.1. Entorno Genérico

Se trata del macro entorno, todas las empresas se van a ver influidas, teniendo una posibilidad mínima de poder controlar dicha influencia. Dentro de este entorno genérico, los factores de mayor importancia son:

i. *Político-legal:*

Hace referencia a todo tipo de reglamentos y normativa que van a afectar al desarrollo de la actividad empresarial. Se incluyen en ellos normativas como: pagar tributos, liquidaciones con Hacienda, auditoría, la normativa contable, seguridad social, prevención de riesgos laborales, afiliación de trabajadores...

Un ejemplo de ello se trata de una noticia obtenida este mismo año en la que debido a los cambios del PP, en concreto el ministerio de economía, en la Ley de Auditoría se castigará el beneficio empresarial de las empresas españolas, pudiendo llegar a la situación de verse obligada a fusionarse. Este cambio únicamente afectará a aquellas empresas que se guíen por las normas del plan general contable, viendo así el impacto que la necesidad de cumplir con la normativa contable aplicable va a tener en las empresas, en este caso afectando directamente a sus beneficios.¹

ii. *Económico:*

Son todos aquellos factores que van a afectar a la empresa en la producción y el consumo de los recursos. Se trata de decisiones que afectan a las empresas, como el gasto público o los impuestos, variación de los precios, variación de los tipos de interés, variaciones del PIB, etc.

En este caso, hoy en día se anima a las empresas, porque aunque el PIB en España este en una pésima situación, se comienza a ver cierto crecimiento, en concreto de un 3,3%, situación que deberían de aprovechar las PYMES españolas, ya que existen gran cantidad de ellas en nuestro país, así como las grandes empresas deberían de aprovechar la internacionalización ya que el porcentaje de empresas que exportan es reducido, con respecto al que debería de ser.²

iii. *Socio-cultural:*

Se refiere a los aspectos demográficos y culturales de una sociedad, como las creencias, el estilo de vida, defensa del consumidor, igualdad de sexos...

Un ejemplo de ello, en este caso se puede ver en una entrevista realizada por la representante en Europa de la organización Catalyst, Allison Zimmermann que aseguraba lo siguiente:

“En España solo el 10% de los asientos de los consejos de la administración están ocupados por mujeres. Creo sinceramente que las empresas que no aumenten esa presencia no podrán llegar a ser realmente competitivas. Un estudio que hicimos recientemente nos mostró que entre las mujeres y los hombres que obtienen su primer trabajo tras acabar un MBA, la diferencia salarial sería de unos 4.600 dólares. De acuerdo con nuestra muestra, en cada promoción laboral posterior un hombre gana un 21% más, contra un 2% en el caso de ellas.” (Allison Zimmermann, 2014)³

iv. *Tecnológico:*

Hoy en día el factor tecnológico es uno de los más importantes en los que las empresas deben de poner más énfasis, debido a que es por el factor por el que se las diferencia unas de otras. En el caso de la tecnología y los medios que se utilizan para ello, podemos encontrar multitud de

¹ Noticia obtenida en el Diario el País, sección de economía, el 27 de Julio del 2015, redactada por Miguel Jiménez.

² Noticia redactada por José Luis Martín, el 7 de Septiembre de 2015, en www.cincodías.com (sitio Web).

³ Entrevista realizada por Manuel G Pascual en el año 2014, www.cincodías.com (sitio Web).

situaciones, sin embargo una de las más importantes es que España es considerada el cuarto país de la Unión Europea con mayores ingresos procedentes del E-Commerce o comercio Electrónico, entendido este como “es una moderna metodología que da respuesta a varias necesidades de empresas y consumidores. Entendida como la compra y venta de información, productos y servicios a través de redes de ordenadores (Enrique Dans, Profesor de Tecnologías de información del Instituto de Empresa).⁴

v. *Medioambiental:*

Está relacionado con la naturaleza que rodea a la empresa y viene dado sobre todo por la preocupación actual sobre lo perjudicial que es alguno de los productos o procesos de determinadas empresas.

Tanto es así, que se ha premiado a las empresas Ferrovial Y Vías Y Construcciones por reducir sus emisiones desfavorables para el calentamiento global, como el uso de combustibles fósiles en la maquinaria que utilizan, evaluando también las emisiones de sus proveedores situaciones que han sido valoradas y aseguradas.⁵

4.1.2. Entorno Específico

El entorno específico hace referencia al sector o rama de actividad al que la empresa pertenece. La empresa deberá de conocer la evolución del sector, y con ello de su competencia. Para poder analizar a la competencia actual, se deberá de llevar a cabo un análisis de las fuerzas competitivas de *Porter (1982)*, que son las siguientes:

i. *Intensidad de la competencia actual:*

Está intensidad se estudia teniendo en cuenta conceptos como, el número de competidores en el mercado, las barreras de salida, las barreras de movilidad, el ritmo de crecimiento del sector en el que nos encontramos, diversidad de competidores... Un ejemplo de ello, como barreras de salida, son las indemnizaciones que las empresas deben de pagar a la hora de abandonar un negocio, como podrían ser las dirigidas a los trabajadores.

ii. *Competidores potenciales:*

Es la posibilidad de una nueva amenaza de nuevos competidores en el sector en el que nos encontramos, dependerá de las barreras de entrada del sector, así como las posibles actuaciones de los competidores actuales. En este caso las barreras de entrada son mucho más esquemáticas, normalmente se necesitará una cantidad de dinero para comenzar con la actividad, así como la adquisición de algún tipo de licencia o normativa específica a cumplir por parte de los propietarios e incluso en determinadas situaciones en las que el negocio suponga determinado riesgo sería necesario cumplir requisitos de ética y psicológicos.

iii. *Productos sustitutivos:*

Se trata de nuevos productos que reemplazan a otros ya existentes, donde se tendrá en cuenta su similitud en prestaciones así como en precio. En estos casos las empresas se les recomiendan afianzar su imagen, y fidelidad de clientes. Un ejemplo destacable en este caso es el de coca-

⁴ Noticia redactada por la redacción de Gedesco (blog) el 12 de Septiembre de 2015.

⁵ Noticia realizada por Tomás Díaz el 1 de Septiembre de 2015, en el Economista (sitio Web).

cola, ya que cuenta con un gran número de productos sustitutos como puede ser el agua, el té, el café, bebidas deportivas... bebidas que no solo le pueden sustituir económicamente sino también saludablemente.

iv. Poder negociador de los proveedores:

Tendrán capacidad de negociar sobre el precio al que venden, y la calidad con la que venden, dependiendo de una serie de factores entre los que se encuentran, el número de proveedores, los productos sustitutos, la importancia del producto para el cliente... Un ejemplo destacable y peculiar es Mc'Donalds, empresa que ha decidido dejar de promocionar los nombres de sus proveedores en sus productos para evitar que los clientes puedan visionar algún tipo de cambio que pueda surgir y no se vean condicionados por ello, estrategia que ha conseguido superar la posible dependencia que esta empresa tendría con sus proveedores.

v. Poder negociador de los clientes:

De la misma manera que los proveedores, los clientes pueden forzar a las empresas a tomar decisiones dependiendo de una serie de situaciones en las que se encuentren. En este caso un ejemplo de ello podría ser contrariamente al anterior, Mc'Donalds al superar su dependencia es los proveedores quienes depende de ella, debido a que una simple bodega no tendrá las condiciones suficientes como para variar las decisiones de sus proveedores pero las dimensiones que Mc'Donalds presenta sí que interesarían a cualquier tipo de proveedores.

4.1.3. Dimensiones del Entorno

Para una empresa resulta totalmente necesaria la evaluación del tipo de entorno al que se enfrenta, para así poder llevar a cabo las actuaciones pertinentes, que son necesarias para amoldarse a él. Para poder llegar a determinar el tipo de entorno con el que la empresa se va a relacionar, deberemos de tener en cuenta una serie de variables que le caracterizarán. En concreto estamos hablando de 4 características desarrolladas por *H. Mintzberg (1979)*:

- **ESTABILIDAD VS DINAMICIDAD:** Nos permite medir la variabilidad del entorno, es decir, si este va a permanecer constante o no a lo largo del tiempo. En un entorno dinámico el trabajo realizado por la organización se caracterizará por una mayor imprevisibilidad y riesgo, frente a los entornos estables donde es más fácil prever su comportamiento.
- **COMPLEJIDAD VS SIMPLICIDAD:** Que un entorno sea simple o complejo, depende principalmente de los conocimientos necesarios para desenvolvernó en él. Estaremos ante un entorno complejo cuando la cantidad de conocimientos necesarios sean de un nivel elevado, en cambio será simple cuando los conocimientos sean de fácil comprensión o manejo.
- **DIVERSIDAD VS INTEGRIDAD:** La diversidad está relacionada con el mayor o menor número de subentornos diferenciados que con los que la empresa se relaciona. Ese número de subentornos dependerá del número de segmentos de clientes, el número de productos y servicios que se ofrecen o el número de zonas geográficas en las que compitamos.

- **HOSTILIDAD VS PLACIDEZ:**

La hostilidad es aquella situación en la que la empresa recibe amenazas del exterior que pueden llegar a convertirse en un riesgo para su supervivencia. Por el contrario, la placidez es aquella situación en la que la empresa no corre riesgos debido a amenazas del exterior y si los corre son fácilmente controlados.

4.2 PRINCIPALES RETOS DEL ENTORNO

A pesar de la heterogeneidad que presentan los entornos a los que se enfrentan las empresas en la actualidad, presento a continuación un recorrido por los que considero más habituales en el momento actual:

4.2.1 Globalización de las empresas

La globalización de las empresas hace referencia fundamentalmente a la internacionalización, *“proceso por el cual la compañía crea las condiciones necesarias para salir al mercado internacional. Las empresas tienden, cada vez más, a la deslocalización y a dirigir su estrategia hacia el exterior”* (Escuela de estrategia empresarial, Universidad Camilo José Cela).

Básicamente la dirección o gestión de las empresas en un entorno global, se refiere a que ninguna empresa en la actualidad, independientemente de cuál sea su tamaño o sector, va a poder permitirse ignorar los acontecimientos que se van produciendo a su alrededor.

Hace unos años muchas empresas españolas no se planteaban la posibilidad de comercializar en el exterior. Sin embargo, hoy en día, se vuelve algo necesario para crecer, debido a que las oportunidades que algunas empresas, dependiendo de su actividad, pueden conseguir en España son limitadas. Por eso, aparece la oportunidad de comercializar en el exterior donde existen grandes mercados, lo que conlleva un proceso de internacionalización interno de la empresa debido a que se necesitará un nivel de conocimientos superior, una mentalidad más abierta, y como no los ejecutivos de las empresas deberán de estar más preparados, empezando por ejemplo en los idiomas. Tanto es su importancia que actualmente expertos en el mercado laboral esperan una mayor contratación en España gracias a este tipo de fenómeno.

4.2.2 Nuevas tecnologías

La innovación es el eje central hoy en día de todas las empresas. La importancia que tiene la utilización de las nuevas tecnologías por la empresa así como todos los procesos de I+D que se lleven a cabo en la organización tienen tal importancia, que se considera uno de los principales retos a superar por ellas, debido a que las soluciones necesarias para afrontar el resto de retos requieren de tecnologías o determinados avances en investigación y desarrollo que le darán aun mayor importancia. Los cambios tecnológicos que cada una de ellas incluyan en sus procesos productivos, en sus diseños, en sus canales de distribución... serán la característica principal que les diferenciará de la competencia a la hora de satisfacer las necesidades y las expectativas de los consumidores.

Bien es cierto, que disponer de todos los medios materiales y económicos para desarrollar los cambios tecnológicos y las innovaciones en las empresas no es suficiente, sino que tanto los directivos de las empresas, como los trabajadores deben de estar caracterizados por la creatividad, y la predisposición.

4.2.3 Diseño y estructura de la organización y su estrategia empresarial

Las organizaciones deberán de tener en cuenta que existen ciertos momentos de su etapa de supervivencia en el mercado en la que rediseñarse, reestructurarse, reducirse de tamaño, o cualquier otro tipo de cambio, va a ser vital para seguir siendo efectivas o al menos poder evitar salirse del mercado.

En cuanto a la estrategia empresarial es considerada según *Andrews (1997)* “como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos para definir en qué clase de negocio se encuentra la empresa o en cuál quiere estar y qué empresa es o cuál quiere ser”.

Una vez que la empresa a preestablecido cuales son las normas o patrones que van a guiar su actuación en el mercado, las siguientes actuaciones clave para que esa estrategia implantada sea eficaz y eficiente a lo largo de la vida de la empresa no están específicamente determinadas, sino que serán una mezcla de las mejoras o avances realizados en el resto de áreas como la innovación, la productividad, la calidad, la comercialización con nuevas vías de venta como, la venta online, o cualquier otro tipo de procesos o proyecto que a la empresa le proporcione resultados positivos.

4.2.4 Gestión de calidad total

En este caso la gestión de la calidad total no solo irá enfocada a la calidad de lo que la empresa produce o vende, sino que dentro de esta calidad se incluyen otro tipo de conceptos necesarios para que la empresa sea eficiente y que continúe en el mercado.

i. Calidad genérica de la empresa:

En este caso, la calidad es entendida como aquella dirigida a los productos, servicios, y proyectos de la empresa, es decir la productividad total. Para considerar que la empresa tiene una productividad con calidad se deberán de tener en cuenta cuatro aspectos fundamentales: que el producto o servicio cumpla los requisitos establecidos, deberá de estar diseñado adecuadamente para lo que el cliente espera usarlo, provocar una buena satisfacción final del cliente y por último haber realizado el trabajo de manera eficiente. La inversión que supone haber desarrollado unos sistemas de calidad para la empresa, si todo va bien, será menor que los beneficios obtenidos gracias a ello.

Principalmente todos y cada uno de los miembros de la empresa deben de estar concienciados de que es lo que se espera de ellos, cuales son los resultados que se deben de alcanzar, y mejorar la calidad tanto del operario del núcleo operativo hasta la alta dirección del ápice estratégico.

ii. Empowerment:

La calidad de una organización también se valorará en función de su relación con los empleados. De ahí, que sea necesario la potenciación, protección y cuidado de los trabajadores, las empresas tienen que darles en la medida de lo posible a sus empleados un cierto grado de libertad en sus tareas, proporcionándoles responsabilidades. De esta manera, ellos sentirán involucrados en la empresa, alineándose con los objetivos generales, lo que les hará estar más motivados, y ser más eficientes.

Todo ello será posible en aquellas empresas donde se tenga en cuenta la profesionalización, es decir, aquellas personas que estén al mando de una empresa o que ocupen cualquier otro nivel, deberán de estar en constante formación y preparación, debido a que los conocimientos actuales pueden ser

mañana obsoletos. A demás gracias a ello, la empresa contará con cierto capital intelectual del cual deberá de cuidar y proteger, ya que se trata de uno de los activos más importantes para las empresas, pudiendo llegar a ser una ventaja competitiva, ya que es algo difícil de imitar, al contrario que una innovación material.

iii. Competitividad de la empresa:

La calidad con la que una empresa se enfrente en el mercado al resto de organizaciones, depende de un conjunto de todo lo anterior. El rendimiento y la fuerza que tenga una empresa para competir, proviene del resultado tanto de la calidad de productos, servicios y procesos que se realizan en el interior de la empresa que provoca la satisfacción de los clientes, como de la calidad de los procedimientos y tratamientos que se le den a los trabajadores, de lo cual depende la satisfacción y motivación que ellos muestren en el trabajo. Cuanto más elevadas sean ambas calidades anteriores tendrá como resultado una alta competitividad de la empresa en el mercado.

4.2.5 Responsabilidad ética y moral de las organizaciones

La gestión, ética y moral de las organizaciones es lo que nosotros conocemos como la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), la gestión responsable de las organizaciones empresariales.

Existe una gran importancia de la ética y la moral en las organizaciones, tanto por la propia situación de la empresa al implantar dicha ética, como por la aceptación por parte de los clientes, ya que hoy en día se trata de un reto muy valorado en el mercado, ganando fidelidad.

Es evidente que una empresa no tiene como objetivo principal la ética, pero sí que tiene que saber que es uno de los ejes principales hoy en día como ventaja en sus relaciones con los clientes, y también con los competidores.

A grandes rasgos esta responsabilidad social de la empresa está directamente relacionada con el cuidado de los empleados, con el trato al medio ambiente y la naturaleza, la igualdad en cuanto a raza, sexo, discapacidades... y un conjunto de procesos a favor de los trabajadores como, la prevención de riesgos laborales, los derechos humanos, así como una protección dirigida hacia consumidores y proveedores.

4.2.6 Velocidad de reacción y adaptación a los cambios del entorno

Como último reto y no por ello menos importante se propone el de velocidad y capacidad de reacción ante los cambios que se dan en el entorno unido a cierta predisposición a ese cambio, ya que normalmente a las empresas les cuesta asumir la idea de que necesitan ciertos cambios a su planteamiento tradicional, ya sea porque no aceptan tales modificaciones o bien porque su nivel económico no les permite asumir las inversiones que pueden conllevar.

Se trata de uno de los principales retos que las empresas deben de afrontar, debido a que es condición necesaria muchas veces adoptar esos cambios en un tiempo límite de reacción para que se sobreviva en el mercado, por ello toda empresa debe de contar con cierta flexibilidad que le permita agilizar los procesos de adaptación. Las nuevas tecnologías de la información, en gran medida, aportan la información y las herramientas necesarias para acometer estos procesos.

4.3 SOLUCIONES, MEJORAS O NUEVAS FORMAS DE ORGANIZAR UNA EMPRESA

4.3.1 Nuevos modelos organizativos o modelos virtuales

Debido a la incapacidad de las estructuras tradicionales para resolver los problemas que el entorno plantea, han surgido nuevos modelos organizativos, más flexibles y con mayor dinamicidad, gracias en parte al aligeramiento de las estructuras y a nuevas formas de cooperación y relación, posibilitadas en parte, por la introducción de las nuevas tecnologías.

i. Estructura trébol:

Este nuevo modelo, se basa en la forma de un verdadero trébol, y normalmente va dirigido a grandes empresas que experimentan la necesidad de cambios tecnológicos. La esencia y el correcto funcionamiento de este tipo de estructura depende de la dirección y su creatividad o capacidad para organizar perfectamente los miembros que van a formar cada una de las hojas del trébol, así como los mecanismos de coordinación.

Este tipo de estructura se dividirá en dos grandes grupos, el primer grupo estará formado por un trébol de tres hojas donde se encontrarán las partes principales de la empresa: la primera hoja será el núcleo profesional, formado por los empleados y los directivos medios; la segunda hoja estará formada por aquellas actividades que a la empresa le es más eficiente que sean realizadas en el exterior, es decir, se subcontratarán o se cederán a otras empresas; y por último la tercera hoja estará formada por personas que van a trabajar en la empresa, pero que no van a formar parte de la propia plantilla de la organización (trabajo a domicilio, ETTs, etc.). El segundo grupo, será la cuarta hoja, que como en todo trébol es muy difícil de encontrar, y que le dará la perfección, se trata de la autonomía de los clientes para satisfacer sus necesidades, es decir realizar ellos mismos parte del proceso, como las máquinas de sacar el ticket para el tren, máquinas expendedoras de cualquier producto, gasolineras...

Cada una de estas hojas podrá tener un tipo de estructura independiente al resto, la esencia se centra en los mecanismos de enlace que se utilicen, dándole mayor importancia al de la normalización de resultados, sobre todo para los grupos que no forman parte directamente de la empresa.

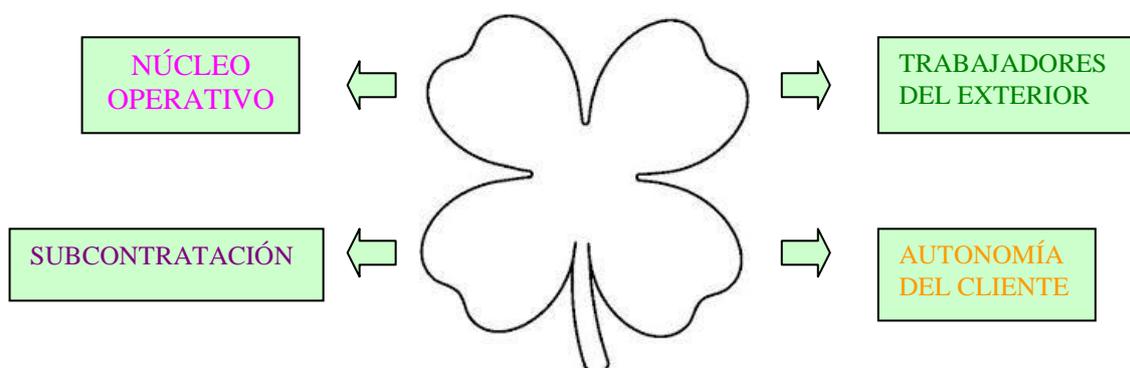


FIGURA 3; estructura trébol; Fuente: elaboración propia

A continuación les mostramos el análisis DAFO de este tipo de estructura:



FIGURA 4; ANALISIS DAFO, TRÉBOL; Fuente: elaboración propia

ii. Modelo federal:

Se trata de una evolución del modelo divisional, formado por cuasi-empresas o subdivisiones, las cuales van a trabajar independientemente unas de otras, únicamente compartiendo una misión global. Es un tipo de estructura válida sobre todo para aquellas empresas que están muy desarrolladas internacionalmente, y que cada una de esas divisiones toma sus propias decisiones, obteniendo la alta dirección tareas de apoyo, asesoramiento y coordinación de todas ellas, pero no controlando el trabajo. A su vez, cada una de las cuasi-empresas podría estar organizada a través de una estructura trébol.

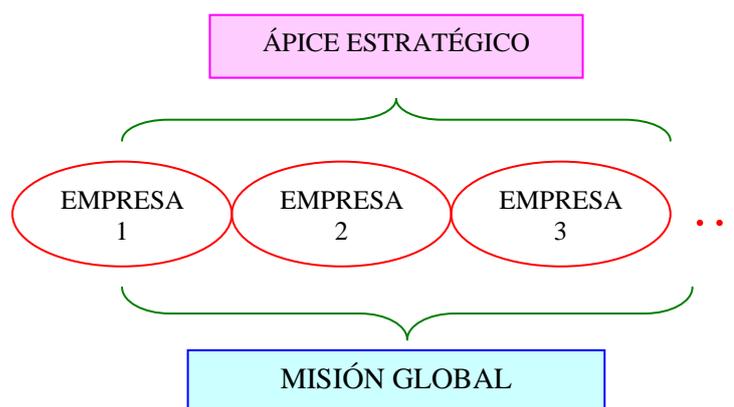


FIGURA 5; Estructura Federal; Fuente: elaboración propia.

En este caso el análisis DAFO de este tipo de modelo sería el siguiente:



FIGURA 6; ANÁLISIS DAFO, FEDERAL; Fuente: elaboración propia.

iii. Organización en red y empresa virtual:

Una empresa virtual es “una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada por las capacidades tecnológicas que componen dicha red”.⁶

En este tipo de estructura se trata de obtener la flexibilidad que se exige potenciando la reducción de costes en la empresa a través de la utilización del de las Tecnologías de la Información. El proceso a desarrollar, se basa en la absorción de toda la información posible que el mercado te permita, para posteriormente evaluarla, comprenderla y transfórmala en innovaciones y creaciones altamente aceptadas por los consumidores. Esta organización estará formada por equipos flexibles los cuales llevarán a cabo la comunicación entre ellos a través de la adaptación mutua, mecanismo que también utilizarán en sus continuas relaciones con empresas externas, debido a que la colaboración entre empresas se considera que facilita la realización de proyectos.

⁶ Definición obtenida en el artículo “La empresa global: RIP” de The Economist.

El análisis DAFO de este tipo de estructura es el siguiente:



FIGURA 7; ANALISIS DAFO, VIRTUAL; Fuente: elaboración propia

iv. La organización hipertexto:

Definida por *Nonaka y Takeuchi (1995)*, se trata de un estudio que evita los inconvenientes y se aprovecha de los puntos fuertes de la adhocracia, obteniendo una estructura formada por equipos para cada uno de los proyectos, que a su vez aprovechan todo tipo de información que les pueda proporcionar conocimientos posteriores. Este tipo de estructura dividirá a la empresa en 3 capas: un nivel superior que es la parte burocrática de la empresa, un nivel intermedio formado por equipos de proyecto que pretenden desarrollar innovaciones utilizados posteriormente en el nivel superior, y por último una capa de almacenamiento del conocimiento generado en las capas anteriores.

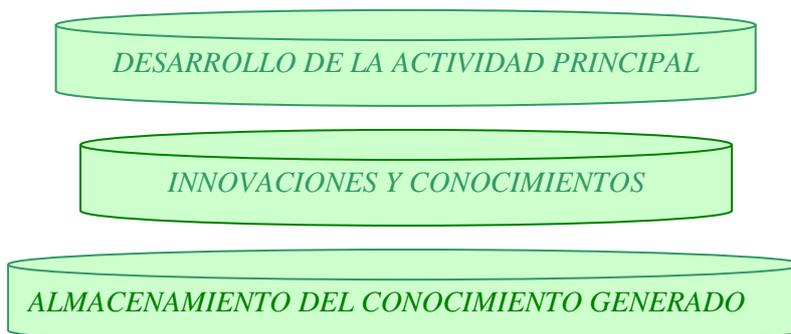


FIGURA 8; Organización Hipertexto; Fuente: elaboración propia

En este caso, su análisis DAFO muestra lo siguiente:



FIGURA 9; ANALISIS DAFO, HIPERTEXTO; Fuente: elaboración propia

4.3.2 Estrategias de alianza o cooperación

Otra solución similar, que no llega a ser un cambio de estructura de la empresa, es el de implantar estrategias de alianza o cooperación, las empresas eligen este tipo de método debido a que se benefician de una serie de ventajas como compartir las inversiones, el riesgo, la información, es decir un know-how compartido, y con esto podrán acceder a nuevos mercados que anteriormente por su tamaño no se podían permitir, pero la ventaja principal es su supervivencia en el mercado.

Estas estrategias se pueden definir como acuerdos entre dos o más socios, que unen o comparten sus recursos y capacidades, sin llegar a fusionarse, para instaurar un cierto grado de interrelación que les permita realizar una o varias actividades que les permitan incrementar sus ventajas competitivas (Fernández, 1993).

Brevemente, las estrategias de cooperación más destacables son:

- i. Franquicia: se trata de un acuerdo mediante el cual la empresa franquiciadora permite a otra empresa, la franquiciada, a cambio de una contraprestación económica, el derecho a producir o comercializar productos o servicios desarrollados por la primera dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones.
- ii. Licencia: En este caso aparece cuando una empresa denominada licenciante le proporciona a otra, licenciataria, la posibilidad de utilizar sus derechos de propiedad industrial, a cambio de una cantidad económica. (por ejemplo, patentes, diseños, información técnica, etc.)
- iii. Subcontratación (outsourcing): se trata de una relación entre empresas, en la cual una empresa principal, contrata a otra empresa, subcontratista,

para la realización de actividades, incluida la de fabricación de productos, a cambio de una contraprestación económica.

- iv. Joint-ventures: aparece en aquellos casos en los que dos o más empresas (denominadas empresas padres) se unen para crear otra empresa (hija), cuyo dominio legal les pertenece, para desarrollar a través de ella una actividad de colaboración. La nueva entidad tiene personalidad jurídica propia, y está dirigida a la reducción de riesgos de las empresas padres o la introducción en nuevos mercados en los que se exige esta fórmula para poder entrar como el caso del mercado chino.
- v. Venture-capital: Una empresa denominada start-up está siendo financiada a largo plazo participando en su capital por otra empresa denominada de capital riesgo.
- vi. Consorcios: consiste en la alianza entre varias empresas que establecen una forma de contrato mediante el que se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de ellas y una organización mutua (el consorcio) integrada por todas ellas. No se crea una nueva empresa, pero si una organización de nivel superior en la que participan miembros de los distintos socios.
- vii. Spin-off: aparece en aquellos casos en los que trabajadores cualificados abandonan su actual empresa para iniciar una nueva, contando con el apoyo y colaboración de la misma.

La estrategia que hoy en día más destaca se trata de la franquicia, tanto es así en España, que incluso es un fenómeno auge. Los datos reales de la situación en el 2015 (datos a 31 de Diciembre 2014) corroboran este crecimiento, encontrándonos hoy en día con 1199 empresas que han optado por este método para llevar a cabo sus negocios. Todo esto ya no solo beneficia a los propios franquiciadores, sino que esto conlleva además un incremento de la facturación en España, experimentando un aumento en un solo año de 0,5%, así como la creación de trabajo, con un aumento del 2,8% respecto del 2013, aspectos que nos interesan a todos.

Según la Asociación Española de Franquiciadores, y como su propio presidente, Xavier Vallhonrat, aseguraba *“el número de redes que integran el sistema de franquicias no ha dejado de crecer desde el años 2005, ni siquiera en época de crisis, lo que significa que existe confianza empresarial en este modelo de comercialización por todas las ventajas y valores añadidos que conlleva, entre ellas la de permitir una expansión más rápida, que es fundamental hoy en día para hacer crecer los negocios”*.

4.3.3 Nuevas vías para fidelizar clientes

La fidelización de los clientes es uno de puntos clave que hoy en día las empresas tienen que abordar, debido a que tiene la ventaja de contar con la aceptación de estos en cualquier cambio o innovación que lleves a cabo. Sin embargo, llegar a obtener la lealtad de consumidores, no se consigue fácilmente, lealtad no es lo mismo que satisfacción. La satisfacción, aparece cuando un cliente ha quedado conforme con el producto o servicio consumido, pero no te asegura que esa persona vaya a repetir la compra, sin embargo la lealtad de un cliente, hace que este repita. Toda empresa deberá de estar compuesta por una serie de estrategias de fidelización, que no solo te ayudarán a retener clientes actuales, sino a llamar la atención de clientes potenciales. Algunas estrategias típicas son:

- i. *Promociones y descuentos:* tanto para retener como para captar nuevos clientes, van a servir para incentivar las compras de la empresa frente a las de la competencia. Los descuentos en productos y servicios son una de las herramientas que las empresas más se deben plantear, siendo un punto a favor para los consumidores poder adquirir algo a un precio menor del real, sin embargo no solo una empresa hace promociones, de ahí que las organizaciones luchen por tener las mejores. No es una tarea fácil, ya que las empresas no solo compiten con otras empresas sino también con sus propios costes fijos, en general conlleva un proceso importante de investigación y evaluación.
- ii. *Ofrecer innovaciones:* innovaciones ya sea en cambios referidos a productos o servicios que ya ofrece la empresa para retener y sorprender a los clientes actuales, o directamente la introducción de nuevos productos o servicios dirigidos a nuevos clientes. Se trata de lanzar una nueva línea de productos o servicios al mercado, llevando a cabo una estrategia de crecimiento de desarrollo de productos.
- iii. *Premiar a clientes socios:* en función de su frecuencia de compra se puede premiar a los consumidores con regalos, promociones especializadas, programa de puntos, rebajas en las próximas compras... pero esto también conlleva cierto riesgo, debido a que se deberán de mantener equidades en las relaciones con clientes habituales, ya que en el momento en que surjan ciertas diferencias entre ellos, este método dejará de ser algo ventajoso convirtiéndose en un riesgo.
- iv. *Servicio complementarios:* conocer preferencias de los consumidores y así realizar descuentos en épocas adecuadas, parking gratuito... Un ejemplo claro de ello es el corte inglés.

4.3.4 Los nuevos liderazgos y la cultura empresarial

En cuanto al liderazgo, brevemente tenemos que diferenciar los líderes clásicos de las empresas, y las características de los que hoy en día se necesitan para amoldarse a este entorno tan cambiante. Como líderes clásicos, nos encontramos con un líder pragmático, cuya única preocupación es del propio éxito de índole económico, de sí mismo o de su empresa, y por otro lado el moralista, cuya preocupación es más humanista, es decir tiene en cuenta cuestiones filosóficas del ser humano, pero siempre contando con cierta jerarquía a la hora de dirigir la empresa. Hoy en día la idea cambia, no es algo positivo ni tener la mentalidad cerrada en beneficios, ni en las relaciones humanas, incluso ya no es suficiente la necesidad de un líder solo, lo que se necesita ahora es un líder acompañado de un grupo de personas de apoyo que ayuden a tomar decisiones y que exista plena confianza entre ellos, ya que el entorno requiere de capacidad intuitiva, experiencia, y mucha flexibilidad, y para esto es indispensable el compartir toda la información.

Sin embargo, el proceso no acaba, sino que a partir de ahí comienza. Una vez que el líder tiene su grupo de apoyo, no tiene que centrar su estudio en un área determinada del entorno sino que deberá de ser comprensible y desarrollar investigaciones sobre todas las partes del entorno que le vayan a afectar, para así poder predecir en cierto modo cuales son los cambios que van a acontecer, o al menos estar preparado para cambios similares a los que ocurran.

Por todo esto la clave de una empresa para el desarrollo y crecimiento de un buen liderazgo, es la formación de personas para ello, que tenga estilos directivos diferentes dependiendo de la situación que el mercado te presente, que la

estrategia sea la base de su trabajo, que tenga conocimientos suficientes para desenvolverse con naturalidad en entornos tan complejos y cambiantes como los que tenemos hoy en día.

A la hora de llevar a cabo la modificación en el tipo de estructura de las empresas, también se verá afectada la cultura de la organización, por lo que siendo este un concepto indispensable para la buena marcha de la actividad empresarial, será necesario tenerle en cuenta. Inicialmente cuando nos encontrábamos en los modelos tradicionales, la cultura era fácil de controlar, había una burocracia y una jerarquía muy esquematizada a través de la cual se creaban normas que iban imponiendo y concienciando al núcleo operativo la propia cultura que la dirección pretendía que caracterizase a su empresa. Sin embargo en estos nuevos modelos, se opta más por la autonomía del trabajo, limitándose en estos casos la intromisión de la dirección, lo cual unido a la presencia de la subcontratación de empresas, así como el trabajo flexible, personas que sin llegar a formar parte de la plantilla fija de la empresa van a trabajar en ella (ejemplo: ETT's) va a suponer una problemática para la empresa. Debido a todo ello, es sencillo teóricamente obtener la solución en el caso de los equipos autónomos pero que forman parte de la propia empresa, en este caso se deberá de implantar algún tipo de técnica o actuación que conciencie a los trabajadores de la empresa que son y la unión que se necesita de todos los equipos para la consecución de los objetivos comunes, lo cual conllevará una serie de costes adicionales. Sin embargo el problema es aun mayor con las personas y organizaciones que van a trabajar en la empresa temporalmente y que no pertenecen a ella directamente, las cuales tendrán su propia cultura, se caracterizarán por llevar a cabo el trabajo en función de las normas, valores, y comportamientos que estén acostumbrados a utilizar. En estos casos, la empresa deberá de emprender actividades similares pero tendrá que poner aún más énfasis en ello, haciéndoles sentir a dichas personas parte de la organización, sintiéndose valorados, y por lo tanto comprometiéndose con la empresa, lo cual hará que se tenga la predisposición a aceptar temporalmente algún tipo de cambio en el desarrollo del trabajo y en sus creencias. Si la dirección de la empresa no llevara a cabo este esfuerzo de unión, estableciendo unas mismas normas, se trataría de una empresa descoordinada, donde cada uno hace lo que le va pareciendo, y por lo que los resultados esperados no se alcanzarían ni con una mínima esperanza.

4.3.5 Impacto de las nuevas tecnologías

La principal característica que hoy en día tienen que tener en cuenta las empresas sobre los consumidores es la utilización que estos hacen de las nuevas tecnologías en concreto de la plataforma de Internet. En general la mayoría de las empresas están concienciadas de las nuevas tecnologías, en cuanto a la maquinaria. Sin embargo, el error viene en su poca presencia en Internet y las redes sociales. A través de estos las empresas han facilitado su comunicación con los consumidores tanto actuales como potenciales, por eso es importante unirse al mercado de los internautas, teniendo varias opciones, como son perfiles corporativos, crear grupos de interés, publicidad online, atención al cliente online, página Web propia, o aunque no se actúe con constancia si estar presente obteniendo información de preferencias y sensaciones de los clientes hacia cada empresa.

Los tipos de redes sociales más características son, como profesional destacamos a LinkedIn, y en generalistas, para intercambio de información y contenidos a Youtube, para perfiles corporativos a Facebook, y como microblogging Twitter.

- i. *LinkedIn*: Según Concepto 05 (Agencia y escuela de Marketing en Madrid) en 2012 contaba con 2 millones de usuarios en España. Se refiere a una red social cuya función básica es la de crear contactos

profesionales, entre empresas, y personas con necesidad y ganas de trabajar. LinkedIn está formado, por un lado el perfil de los particulares rellenando estos cierta información similar a un curriculum, por otro lado están las páginas de empresas proporcionando información sobre sus empleados, nuevos empleos, o cualquier tipo de actualización de información de la compañía, y por último los grupos, creados por profesionales con intereses comunes. Se trata de una herramienta básica para la búsqueda de talento entre los particulares, o las relaciones entre empresas.

Según David Polo (www.emprender-facil.com 2015) LinkedIn proporciona a las empresas 5 beneficios clave:

- Expandir tu negocio, encontrando nuevos clientes e incluso proveedores.
- Colaboración con empresas de similares características
- Obtener y compartir información sobre tu sector y clientes
- Darse a conocer
- Proporcionar una buena imagen de marca, cercana, a través de relaciones informales.

Sin embargo la ventaja principal es la búsqueda de talento de trabajadores, así como que los clientes busquen talento en nuestra empresa. Pero todo no son ventajas, aunque no requiera de grandes inversiones económicas este tipo de plataforma si que requerirá de cierta disposición tiempo y participación

- ii. *Facebook*: Según Concepto 05 (Agencia y Escuela de Marketing en Madrid) en 2012, Facebook tenía una cuota de 15 millones de usuarios en España. En este caso la empresa puede optar por realizar un perfil, o una página pudiendo ser esta última manejada por varias personas, siempre deberá de ser diferente para llamar la atención del público ofrezca el producto o servicio que sea. Básicamente la estrategia que puede llevar a cabo una empresa a través de Facebook, es la de ofrecer todo tipo de información acerca de sus productos o servicios para conseguir su venta, comunicarse con nuevos clientes los cuales han encontrado la empresa a través de esta plataforma, contactar con consumidores actuales, publicitar nuevos productos o promociones... mejorando así su imagen de marca, dándose a conocer, y conociendo a su mercado potencial. Facebook Insights y Facebook Engagement, serán unas aplicaciones las cuales te permitirán visionar las visitas que esa página ha tenido, la interacción de los usuarios, así como todo tipo de información de la participación en dicha pagina, como el perfil de quienes la visitaron, información que a la empresa le va a ser útil para llevar a cabo su análisis propio del mercado.

La principal ventaja que Facebook proporciona a un bajo coste con una simple pagina creativa y llamativa, es la captación de nuevos clientes, así como el mantenimiento de los actuales, a través de una continua y espontánea comunicación con ellos, teniendo la oportunidad de además ofrecer los productos y servicios, informaciones o resolución de dudas que les hagas ser considerados cercanos, gracias a la interacción informal con el cliente.

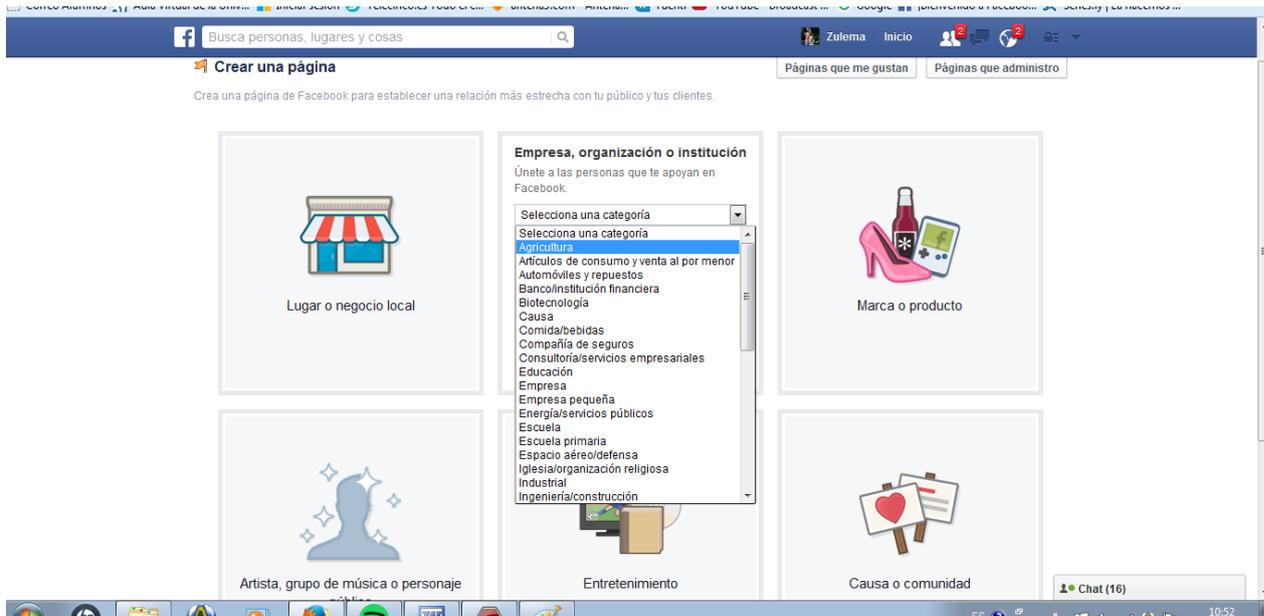


FIGURA 10; Fuente: www.facebook.com

iii. **Youtube:** se trata de una red social a través de la cual los usuarios pueden visionar millones de videos diariamente, sin límite de reproducción. Las empresas pueden crear un canal de clips, donde participen colgando videos creativos y que llamen la atención del público, sobre su empresa, el proceso de producción, sus instalaciones, oferta de nuevos productos o servicios, todo tipo de actuación que estratégicamente crea que va atraer al público provocando una imagen de marca positiva. La clave para un buen desarrollo de un canal de Youtube es obviamente el no abandono de la pagina, es decir una vez que se crea se debe de mantener.

De la misma manera que Facebook, Youtube cuenta con una aplicación cuya función básica es estudiar y evaluar el impacto de los videos colgados, cuales son las preferencias del público a través de una serie de estadísticas que la propia aplicación te proporciona, dicha aplicación se llama Youtube Analytics.

De nuevo las ventajas de las que una empresa principalmente se puede beneficiar a través de este método es principalmente la confianza del cliente a través de la interacción sin embargo, en este caso en vez a de través de fotos, o conversaciones será a través de videos que la empresa considere oportunos y beneficiosos para ella, como mostrar procesos de producción, enseñar las instalaciones, conocer a su plantilla, etc.

iv. **Twitter:** Según Concepto 05 en 2012, esta red puede haber llegado incluso a los 4'5 millones de usuarios en España. Se trata de una plataforma que permite mandar mensajes de no más de 140 caracteres de manera inmediata a otros usuarios. Las actividades básicas que una empresa puede realizar a través de esta red, son sencillas, se trata de contactar e interactuar con los usuarios en mensajes reducidos, pudiendo en algún caso adjuntar fotos, o videos. Normalmente se utiliza para la resolución de dudas sencillas, realización de sorteos, descuentos a seguidores, o proporcionar información básica ya que los

“Tweets” no permiten mucho más. En este caso Twitter tiene varias técnicas y aplicaciones para conocer su evolución o impacto en el mercado como Twitalyzer, Twitter Counter, Google Analytics o Twitterholic, sin embargo lo más utilizado es contar el número de seguidores, y el número de “retweets”.

La red con mayor presencia en el mercado, aspecto a tener en cuenta también por los empresarios para implantarse en una u otra, es Facebook, seguida por Youtube, posteriormente se encuentra Twitter que actualmente está en auge.

5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Una vez desarrollado todo el trabajo llegamos a la conclusión de que no es labor sencilla para las empresas las relaciones con el entorno. Teniendo en cuenta la clasificación de los entornos realizada, el actual, es considerado inestable-turbulento, ya que las empresas se enfrentan a un entorno dinámico en constante cambio, obligando a las empresas a mantenerse en alerta. Además es complejo, porque existen muchas incertidumbres con cambios rápidos, y conocimientos cada vez más sofisticados, caracterizándose a su vez de diverso y hostil, con amenazas normalmente fuera de las posibilidades de control de las empresas.

Las soluciones a los retos propuestos no son una opción, sino que se han vuelto una necesidad.

Está demostrada la ineficiencia de las estructuras tradicionales, por su elevada jerarquización, rigidez y lentitud ante la velocidad que exigen los nuevos entornos, con clientes cada vez más exigentes e informados, en parte porque ahora el uso de las nuevas tecnologías les permite comparar y comprar cualquier producto a un golpe de clic.

En el entorno actual, a las empresas les resulta imposible ser las mejores y las más eficientes en todas sus actividades y procesos, ahí reside la especialización y el ahorro de costes que supone para una empresa subcontratar tareas y cooperar con otras empresas. Hay que olvidarse de los organigramas rígidos y de la burocracia, para acudir a estructuras adaptables, abiertas, cambiantes y sobre todo temporales. Si las empresas no logran adaptarse al mercado y satisfacer a sus clientes, fracasarán estrepitosamente. Por ello, se ha propuesto la implantación de nuevos modelos, más ligeros, flexibles y posibilitados gracias al uso de las tecnologías, pero que demandarán líderes con más amplitud de miras, más comprometidos, y sobre todo, más dispuestos a contar con el talento y las capacidades de todos sus trabajadores. En la misma línea, y como solución intermedia, el recurso a las alianzas y acuerdos de cooperación, que puede ser considerada como una nueva fórmula organizativa o estrategia empresarial, pero que en cualquier caso, supera las rigideces de las estructuras tradicionales a través de la cooperación.

En segundo lugar un punto desfavorable aunque las empresas están empezando a ser conscientes de su importancia en la actualidad es el uso de las redes y las nuevas tecnologías. Hasta que las empresas no sean conscientes de su importancia en la actualidad estarán limitando las posibilidades de competir a nivel mundial, ya que los clientes, cada vez más, somos capaces de comprar desde casa en cualquier parte del mundo.

Por último, como complemento a lo anterior: el liderazgo, el líder que hoy en día se necesita se trata de una persona flexible, con elevada formación dejando a un lado las concepciones mecanicistas y humanistas, junto a un equipo de apoyo; la fidelización de clientes; y un cambio radical en la cultura de la empresa, con nuevos valores orientados a la flexibilidad, a la participación de los trabajadores y a la consecución de la calidad total, no solo en productos, sino en procesos, relaciones, servicios, etc.

Sin embargo, el éxito de toda empresa, independientemente de las innovaciones o cambios que se planteen, es la gestión del talento de los miembros que la componen, ya que es lo difícil de copiar, y no se trata de una simple innovación material.

6. BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA

- UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. 2004. *Seminario de teoría administrativa, Capítulo 6. Germán Albeiro Castaño Duque*. [Consulta: 15 Agosto 2015]. Disponible en: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/Introduccion/Introduccion.htm>
- SLIDESHARE. 2012. Territorio creativo, *Manual LinkedIn*. [Consulta 17 Agosto 2015]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/ubenito/manual-linkedin-11568471>
- SUPPORT GOOGLE. *Ayuda Youtube*, [Consulta 17 Agosto 2015]. Disponible en: https://support.google.com/youtube/topic/16549?hl=es&rd=2#Channel_page_layout
- GESTIPOLIS. 2012. *Estructura organizacional, tipos de organizaciones y organigrama. Claudia Vásquez Rojas*. [Consulta 6 Agosto 2015] Disponible en: <http://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- IESE BUSINESS SCHOOL UNIVERSITY OF NAVARRA. 2013. *Que hacen los Buenos directivos. Jaume Llopis*. [Consulta 7 Agosto 2015] Disponible en: <http://blog.iese.edu/estilosdedireccion/2013/06/24/los-6-retos-de-las-empresas-espanolas/>
- EAE BUSINESS SCHOOL. 2015. *¿Qué es la fidelización de clientes y por qué es importante?* [Consulta 16 Agosto 2015] Disponible en: <http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/2015/05/que-es-la-fidelizacion-de-clientes-y-por-que-es-importante.htm>
- EMPRENDER-FACIL.COM. 2015. *LinkedIn empresas, la página de tu empresa. David Polo*. [Consulta 18 Agosto 2015]. Disponible en: <http://www.emprender-facil.com/es/linkedin-empresas-la-pagina-de-tu-empresa/>
- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. *El entorno genérico. (sitio: blogspot)* [Consulta 14 Agosto 2015] Disponible en: <http://cursoadministracion1.blogspot.com.es/2010/11/el-entorno-generico.html>
- E-INTERACTIVE. 2011. *Infografía: guía de uso de Twitter para empresas, Ara Pérez*. [Consulta 6 Agosto 2015] Disponible en: <http://www.e-interactive.es/blog/guia-de-uso-de-twitter-para-empresas/#axzz3lLqTBfFA>

- ESTRATEGIAS DE MARKETING ONLINE. 2011. *Como medir si tu página de Facebook obtiene resultados*. [Consulta 6 Agosto 2015] Disponible en:
<http://www.estrategiasdemarketingonline.com/facebook-insights-como-medir-si-tu-pagina-de-facebook-obtiene-resultados/>
- ABOUT EN ESPAÑOL. 2013. *Que es LinkedIn. Todo lo que deseas saber acerca de esta red social para profesionales*. Fernando escudero. [Consulta 6 Agosto 2015] Disponible en:
<http://redessociales.about.com/od/comousarlinkedin/a/Que-Es-LinkedIn.htm>
- SUGERENDO. 2013. *Uso de Facebook para las empresas I: creación de fan pages*. Beatriz Arcas. [Consulta 6 Agosto 2015] Disponible en:
<http://www.sugerendo.com/blog/social-e-commerce/uso-de-facebook-para-empresas-i-creacion-de-fan-pages/>
- GESTIOPOLIS. 2015. *7 enfoques fundamentales para la gestión de calidad*. Adalberto Vázquez Gómez. [Consulta 15 Agosto] Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/7-enfoques-fundamentales-para-la-gestion-de-la-calidad/>
- SÁEZ VACAS F., GARCÍA O., PALAO J., ROJO P. *Temas básicos de innovación tecnológica en las empresas. Teoría general del entorno*. 2003 Disponible en:
<https://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/innovaciontecnologica.html>
- YOUTUBE. 2013. *Como crear un canal de marca*. [Consulta 7 Agosto 2015] Disponible en:
<https://support.google.com/youtube/answer/1646861?hl=es>
- WIKIPEDIA. <https://www.wikipedia.org/>
- FRIENDLY BUSINESS. *Nuevas ideas para nuevos tiempo. ¿Cómo encontrar la estructura ideal para las organizaciones del siglo XXI?* Óscar Fajardo. [Consulta 14 Agosto] Disponible en:
<https://fbusiness.wordpress.com/2007/11/10/%C2%BFcomo-encontrar-la-estructura-ideal-en-las-organizaciones-del-siglo-xxi/>
- JIMENEZ, MIGUEL. 2015. *Un cambio en la norma contable castigará al beneficio empresarial*. *El País*, sección Economía. Disponible en:
http://economia.elpais.com/economia/2015/07/26/actualidad/1437940388_681301.html

- G. PACUAL, MIGUEL. 2014. Una directiva gana 430000 dólares menos por ser mujer. *Cinco Días (Sitio Web)*. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2014/01/10/sentidos/1389379167_320402.html
- MARTÍN, JOSE LUIS. 2015. España plataforma de negocios. *Cinco Días (Sitio Web)*. Disponible en: http://cincodias.com/cincodias/2015/09/07/empresas/1441649535_436513.html
- DÍAS, TOMÁS. 2015. Ferrovial Y Vías las empresas españolas con más conciencia sobre el cambio climático. *El Economista (sitio Web)*. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/interstitial/volver/269617462/empresas-finanzas/noticias/6970982/09/15/Ferrovial-y-Vias-las-empresas-espanolas-con-mas-conciencia-sobre-cambio-climatico.html#.Kku88bn6PkcnQik>
- GEDESCO (Sitio Web) 2015. *Radiografía del E-Commerce en España*. [Consulta 12 Septiembre 2015] Disponible en: <http://www.gedesco.es/blog/radiografia-del-ecommerce-en-espana/>
- UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA, Escuela de la Estrategia (Sitio Web) 2014. *¿Qué es la internacionalización de empresas?* [Consulta 13 Septiembre 2014] Disponible en: <http://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>
- CONCEPTO 05 (Sitio Web) 2012. *Estadísticas de usuarios de redes sociales en España*. Inés Gómez Plaza [Consulta 12 Septiembre 2015] Disponible en: <http://www.concepto05.com/2012/01/estadistica-usuarios-de-redes-sociales-en-espana-2012/>
- SARABIA ALZAGA J.M Y LÓPEZ FERNÁNDEZ C. 1991, *Liderazgo corporativo: una reflexión ante los nuevos entornos*. Vol. nº 6 pp. 83-96.
- GUÍA DE DIAGNÓSTICO, *Implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma técnica de calidad para la gestión pública ntcgp 1000:2004*.
- ADAME SÁNCHEZ. C. 2003, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa; Organizaciones: nuevos retos, nuevos diseños*. Vol. nº 9 pp. 49-66
- VIDAL NIETO A. JORGE, *Nuevos retos en la organización empresarial*. En: *I Congreso de ciencia regional de Andalucía: Andalucía en el umbral del siglo XXI*. pp. 334-358.

- GARAY PEREDO, MELISA. 2013. Comunicación comercial a través de Internet: las redes sociales. RODRIGUEZ DEL BOSQUE, IGNACIO (director). Trabajo fin de grado. Universidad de Cantabria.
- MIROW MICHAEL, 2011, Retos a la estrategia empresarial del siglo XXI. *The Challenges Facing Business Strategy in the 21st Century*. GARCÍA ECHEVARRÍA SANTIAGO (director). Conferencias y trabajos de investigación del instituto de dirección y organización de empresas nº 337. Alcalá de Henares, Madrid.
- MARCOS RUIZ, E. 2009-2010. *Empresa 2.0: análisis y aplicación del software social en el ámbito corporativo y la visión de las empresas del sector TIC de Cantabria sobre su impacto en el negocio*. SOLANA GONZALEZ, PEDRO Y GÜEMES SEOANE, CELESTINO (tutores). Trabajo Fin de Master. Universidad de Cantabria.
- RISSOAN, R. 2011. *Redes sociales. Faceebook, Twitter, LinkedIn, Viadeo en el mundo profesional*. Edición: ENI. Barcelona, España.
- PEREZ GONZALEZ, DANIEL. 2005. *Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: un modelo de análisis y valoración desde la gestión del conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión*. ALONSO MARTINEZ, MARGARITA (directora). Tesis doctoral. Universidad de Cantabria.
- ANGUREN PARIS, ELENA. 2010. Aplicabilidad al entorno de redes sociales del modelo extendido de comportamiento orientado a un objetivo. RODRIGUEZ DEL BOSQUE, IGNACIO (director). Trabajo fin de Master. Universidad de Cantabria.
- JACOBO RICO, JOSE LUIS. 2011. *Modelos teóricos en Psicología del trabajo*. Psicología del trabajo I. Escuela Universitaria de relaciones laborales de Elda.
- *Guía de diagnostico para implementar el sistema de gestión de la calidad en la gestión pública*. Departamento administrativo de la función pública, red universitaria de extensión en calida. Bogotá 2006.
- FABIAN AYALA E. 2014. *La ética y las organizaciones actuales. Especialización en Alta Gerencia*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- ALHAMA BELAMARIC RAFAEL y otros. *Nuevas formas organizativas*. ISBN: 84-688-8837-0. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab/>

- *REVISTAS ICE (Web)* 2005. Boletín económico de Ice nº 2850. La estructura organizativa en la empresa actual. José Manuel Salazar Castillo. Disponible en:
http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2850_07-18_C7E60DDC772602C905F583207547C14E.pdf
- *REVISTA Scientia et Technica*. 2003.. ISSN 0122-1701 UNIVERSIDAD TECNICA PEREIRA COLOMBIA.
- PADILLA MELENDEZ, ANTONIO Y DEL AGUILA OBRA, ANA ROSA. 2003. *La evolución de las formas organizativas*. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa. Vol. 9 nº 3. Universidad de Málaga.