

**TEMA: Visión del entorno para la empresa y la sociedad,
tratando de enfatizar los aspectos relacionados con el factor
“infotecnología”**

**“El Entorno: un tren de
oportunidades movido por la
Infotecnología¹”**

(Versión 2.0)

JJCULEBRAS:

Antonio Moreno Martín-Vivaldi
Rubén Martín Martín
Alberto Arenal Cabello

¹ Algunos derechos reservados. Esta obra está bajo una obra de “Reconocimiento 2.5 España” de *Creative Commons*. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/es>

El entorno de la sociedad y de la empresa se presenta, hoy día más que nunca antes en la Historia, como dinámico y complejo, e influye decisivamente en las formas de vida, asociación y relación de los seres humanos de la época.

En este trabajo hablaremos, en primer lugar, acerca de los aspectos fundamentales por los cuales el entorno está íntimamente ligado al desarrollo de una empresa. Del mismo modo, veremos como las diferentes tipologías del entorno, entendidas como las distintas posibilidades en las que puede manifestarse todo aquello que rodea a una compañía, influyen en el devenir de la misma.

Posteriormente, teniendo en cuenta estas consideraciones de carácter general y una vez ha quedado patente la importancia del entorno de la empresa, pasaremos a discutir las tendencias actuales del entorno de las empresas y los fenómenos más relevantes que modifican este entorno y que, consecuentemente, transforman el mundo empresarial.

Para concluir, en la tercera parte de este trabajo expondremos como la tecnología en general, y en particular la "infotecnología", influyen decisivamente en la construcción de este entorno

Como resultado, pretendemos que el lector de este trabajo adquiera algunas ideas básicas acerca de la importancia del concepto "entorno" y de cómo la infotecnología abre nuevos y fascinantes senderos que cualquiera que se halle dispuesto y que tenga los conocimientos adecuados puede descubrir

ÍNDICE

1. VISION DEL ENTORNO EN LAS EMPRESAS

1.1	Introducción.....	6
1.2	Macroentorno y microentorno.....	6
1.2.1	Factores del macroentorno.....	6
1.2.1.1	Factores económicos.....	7
1.2.1.2	Factores socioculturales.....	7
1.2.1.3	Factores tecnológicos.....	8
1.2.1.4	Factores políticos y legales.....	8
1.2.1.5	Factores medioambientales.....	9
1.2.1.6	Factores internacionales.....	9
1.2.2	Factores del microentorno.....	9
1.2.2.1	Clientes.....	9
1.2.2.2	Competidores.....	10
1.2.2.3	Nuevos competidores.....	10
1.2.2.4	Proveedores.....	10
1.2.2.5	Productos sustitutivos.....	11
1.2.2.6	Recursos humanos.....	11
1.3	Características del entorno.....	11
1.3.1	Estabilidad.....	11
1.3.2	Complejidad.....	12
1.3.3	Hostilidad.....	12
1.3.4	Diversidad.....	12

2. TENDENCIAS ACTUALES DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

2.1.	Introducción.....	14
------	-------------------	----

2.2. Globalización y regionalización.....	14
2.3. La competencia empresarial.....	17
2.3.1. La cooperación como nueva forma de relación.....	18
2.3.2. Externalización.....	19
2.3.4. Los nuevos dirigentes.....	19
2.4. El nuevo paradigma empresarial.....	20
2.4.1. La sociedad de la información.....	20
2.4.2. La era del emprendedor.....	21

3. INFOTECNOLOGÍA Y SU INFLUENCIA EN EL ENTORNO

3.1 Introducción.....	22
3.2. Revolución y “revolucionarios tecnológicos”.....	22
3.3. La IT y las nuevas realidades empresariales.....	23
3.4. Los efectos de la IT en la empresa.....	24
3.4.1. Las plataformas tecnológicas.....	25
3.4.2. Las organizaciones.....	25
3.4.3. Las ventas.....	26
3.4.4. Las estrategias.....	27
3.5. Nuevas dudas ante la IT.....	27
3.6. GlobalITación.....	28
3.7. El papel de la IT en el Nuevo Entorno Tecnosocial.....	29

RESUMEN.....	31
COMENTARIOS BIBLIOGRÁFICOS.....	32
BIBLIOGRAFÍA.....	33
WEBOGRAFÍA.....	33

1. VISIÓN DEL ENTORNO EN LAS EMPRESAS.

1.1 Introducción

Para dar una visión de la influencia del entorno en las empresas lo primero es explicar que entendemos por entorno, según la [R.A.E.](#) (W1) el entorno es: "Ambiente, lo que rodea.", es decir todos los factores que están "alrededor" de la empresa, los cuales la empresa no puede controlar, aunque en determinados casos y sobre todo si la empresa es suficientemente grande podría influir en ellos, y que tienen una gran influencia en la vida de la empresa, estos factores como veremos posteriormente pueden ser muy variados, desde factores medioambientales hasta las leyes del ayuntamiento en el que ubiquemos nuestra empresa.

Esta influencia del entorno es fundamental y ninguna empresa puede tener éxito si no lo tiene en cuenta, la situación internacional, no es lo mismo abrir una empresa en una época de crecimiento que de decrecimiento económico, como el sector, hay que tener en cuenta el [ciclo de vida](#) (W2) , si nos introducimos en un sector que esta en la etapa de innovación tenemos muchas más probabilidades de éxito que si tratamos de introducirnos en el mercado en la etapa de estancamiento, pasando por otros niveles del entorno como son la cadena, que hace referencia a la actividad empresarial alrededor de una determinada materia prima o un producto y el área, relacionado con el país o zona geográfica en la que tenemos nuestra empresa, todo esto debe de ser tenido en cuenta y tratar de que nos sean lo más favorable posible.

1.2 Macroentorno y microentorno.

Podemos dividir el entorno de nuestra empresa en dos grandes bloques:

Macroentorno: Es la parte más general del entorno, aquella en la que nuestra empresa no tiene ninguna posibilidad de influir, puede darse el caso de empresas las cuales por su poder podrían influir en el microentorno, pero estas son una minoría. Para explicar los diferentes factores del macroentorno que influyen en las empresas los dividiremos en factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos, legales, medioambientales e internacionales.

Microentorno: Es la parte del entorno más cercana a la empresa, en la que nuestra empresa tiene alguna posibilidad de influir, dividiremos los factores que influyen en el microentorno en clientes, competidores, proveedores, recursos humanos y productos sustitutivos.

1.2.1 Factores del macroentorno.

1.2.1.1 Factores económicos.

La situación económica del país o de la región en la que actúa la empresa es fundamental para el éxito de la misma, si estamos en una zona con poca inflación, poco paro, bajo coste del dinero y otras serie de factores favorables será mucho más fácil para nuestra empresa que si estamos en la situación opuesta, a continuación pondremos a modo de ejemplo una serie de factores e intentaremos ver como influyen en las empresas.

Política fiscal: (W3) Es indudable que decisiones gubernativas de subir o bajar los impuestos influyen de una manera importante en la empresa, un gobierno puede aumentar los impuestos y esto además de hacer que la empresa pague más impuestos con la consecuente pérdida de beneficios, tiene la consecuencia de que hay menos dinero en circulación y por lo tanto nuestras ventas se reducirán. Otro aspecto de la política fiscal es gasto público, si el estado decide aumentar el gasto público aumentará la demanda del estado de servicios del sector privado, además aumentará la renta de muchas personas con lo cual aumentará el consumo.

Inflación: (W4) El aumento de la inflación conllevará un aumento de costes para la empresa con lo cual nos obligará a vender a mayores precios y esto seguramente haga disminuir la ventas.

Política monetaria: (W5) Si los tipos de interés son bajos será más fácil y barato para las empresas obtener préstamos, además se incentivará el gasto de los consumidores al ser menos atractivo tener el dinero ahorrado.

1.2.1.2 Factores socioculturales.

La educación, las formas de ser, la cultura, las costumbres, etc., son muy importantes para una empresa, en las sociedades occidentales la incorporación de la mujer al mercado de laboral (W6) ha aumentado los ingresos familiares y por lo tanto el consumo, otro aspecto importante es la disminución de la natalidad, a día de hoy la mayoría de las parejas tienen un único hijo, este único hijo en muchos casos tiene una gran capacidad de decisión (W7) en las compras realizadas por el núcleo familiar, además de que este hijo suele llegar más tarde y por lo tanto existen unos años que antiguamente no había en los cuales tenemos una pareja conviviendo sin hijos y esto influye en sus decisiones de compra.

Otro aspecto sociocultural importante es el aumento de la esperanza de vida, las personas de la tercera edad (W8) son cada vez más numerosas y con mayor calidad de vida, esto hace que tengamos nuevos consumidores potenciales para una gran cantidad de productos.

El nivel educativo de una sociedad es otro factor fundamental para determinadas empresas, ya que muchos productos requieren un cierto conocimiento de sus compradores y también es fundamental para muchas empresas ya que necesitan empleados con una determinada formación.

Además de estos aspectos podríamos hablar del cada vez mayor interés por llevar una

vida sana, por la mayor preocupación por el medioambiente, por la excesiva importancia que se da a la imagen, etc...

Si nuestra empresa pretende ser multinacional deberemos de tener en cuenta que estos factores cambian radicalmente de un país a otro, no podemos enfocar nuestra estrategia de la misma manera en un país laico que en un país religioso, ni en una país occidental que en un país oriental.

1.2.1.3 Factores tecnológicos.

Los cambios tecnológicos son fundamentales para las empresas, en la actualidad estos se producen muy rápido y son fundamentales para poder seguir siendo competitivos, hay que estar atentos a las nuevas tecnologías que surjan, tanto para introducir en el mercado nuevos productos, para mejorar los productos ya existentes como para mejorar nuestros procesos de fabricación.

Si logramos introducir en nuestros productos y en nuestra empresa las últimas tecnologías tendremos una ventaja competitiva muy importante.

1.2.1.4 Factores políticos y legales.

La situación política y legal influye de una manera decisiva en las empresas, una empresa necesita saber que se mueve en un marco legislativo claro y estable.

El estado regula gran cantidad de factores con mucha importancia para las empresas, algunos de los más relevantes son:

Normas fiscales: (W9): Como hemos visto anteriormente en factores económicos la política fiscal de un país es un factor muy importante a la hora del éxito de una empresa y tiene que ser tenido en cuenta por ella.

Normas mercantiles: (W10): Las diferentes leyes del derecho mercantil que existen en un estado pueden hacer que sea más o menos apetecible entrar a competir en él.

Normas laborales: (W11) Los derechos de los trabajadores, las indemnizaciones por despidos, la jornada laboral, los días de vacaciones, en definitiva todos los aspectos que regulan la relación de la empresa con los empleados.

Estos son los factores que a priori más influyen en una empresa aunque también podríamos hablar de otros factores:

Ideologías de los partidos políticos importantes, las leyes, la política fiscal y otra serie de factores que evolucionan dependiendo de las ideologías de los partidos con posibilidades de gobernar o de influir en el gobierno.

Estabilidad política, si un país es inestable las empresas no verán atractivo invertir en él ya que la estabilidad política esta íntimamente relacionada con la estabilidad económica.

Situación internacional, situaciones como la construcción europea, o los posibles conflictos entre países.

1.2.1.5 Factores medioambientales.

Cada vez los factores medioambientales son más importantes, el grado de concienciación de la sociedad sobre este tema [aumenta](#) (W12) constantemente y los ciudadanos demandan que los productos sean respetuosos con el medioambiente.

Además del miedo de las empresas a la [presión ejercida por los grupos ecologistas](#) (W13) que pueden llevar a que sectores importantes de la sociedad renieguen de determinados productos y la posibilidad de ser sancionados si no cumplen las leyes medioambientales, las empresas deben de tratar de respetar el medioambiente por convicción propia ya que a largo plazo puede ser conveniente para ellas como parte de la sociedad que son.

1.2.1.6 Factores internacionales.

En un mundo globalizado como el actual el entorno internacional en el que se mueven las empresas aunque muchas de ellas solo actúen en una determinada zona geográfica, es imprescindible conocer la situación a nivel global para poder tomar las decisiones correctas.

La aparición de nuevos mercados en los que competir, la posibilidad de que nuevos competidores de otros países traten de entrar en nuestro mercado, los posibles cambios de contexto económico internacional son una serie de factores que hacen que las empresas tengan que estar atentas al contexto internacional en el que se mueven.

Los cambios en el contexto internacional pueden acabar afectando a la empresa sea cual sea en el sector en que este presente y tiene que tratar de mitigarlos cuando esos cambios no la beneficien y tratar de aprovecharse de ellos cuando sea posible.

1.2.2 Factores del microentorno.

Para tratar los factores del microentorno lo haremos mediante las [cinco fuerzas](#) (W14) de [Michael Porter](#) (W15), estas fuerzas son los clientes, los proveedores, los competidores, los nuevos competidores y los productos sustitutivos.

1.2.2.1 Clientes

Los clientes a través de sus preferencias y gustos influyen en las empresas, cualquier cambio de preferencias en los clientes puede suponer una excelente oportunidad para una empresa o al contrario puede ser un grave riesgo, esos cambios a veces son muy rápidos como por ejemplo el auge de los sistemas de [reproducción MP3](#) (W16), otras veces son mucho más lentos y dan más tiempo a las empresas a adaptarse, parece evidente que si los gustos de los clientes están cambiando de un determinado producto a otro no tiene mucho sentido tratar de introducirse en un mercado que cada vez va teniendo menos clientes potenciales y lo lógico sería intentarlo en el nuevo producto.

Las empresas han de tener formas de medir la satisfacción de sus clientes así como tener alguna vía por la que puedan oír las quejas y las aportaciones de los clientes.

Para medir la satisfacción de los clientes están los sistemas de quejas y sugerencias, [Mystery Shopping](#) (W17) o el análisis de los clientes perdidos, todas estas formas como otras que nos sirvan para saber si la introducción de cambios en nuestro producto va a ser bien acogido por los clientes y cualquier otro mecanismo para conocer mejor a los clientes son beneficiosos para nuestra empresa.

1.2.2.2 Competidores.

Nosotros no somos los únicos que tenemos un determinado producto y que pensamos venderlo a unos clientes, hay otras empresas que tratan de hacer lo mismo, igual que nosotros tratamos de quitarles clientes a ellos, ellos tratan de hacer lo mismo con nosotros.

El grado de competencia será mayor cuantos más competidores tengamos, cuanto menor sea el crecimiento del sector, si estamos en un sector en crecimiento la competencia es menor, pero si estamos en un sector estancado o en decrecimiento la única manera de mejorar los resultados de la empresa es quitando clientes a otras empresas del sector y por lo tanto la competencia será mayor, otros factores que influyen en el grado de competencia son la diferenciación de los productos, a mayor diferenciación menor competencia, y las barreras de salida del sector, si las barreras de salida, tanto emocionales o puramente empresariales son altas la competencia será feroz.

1.2.2.3 Nuevos competidores.

La entrada de nuevos competidores a nuestro mercado hará que la competencia aumente, la dificultad para introducirse en el mercado vendrá dado por las [barreras de entrada](#) (W18), como puede ser la necesidad de grandes inversiones para introducirse en el mercado, la dificultad de acceder a los canales de distribución, la dificultad de diferenciarse de los que ya están en el mercado o los requisitos impuestos por los reguladores del mercado.

1.2.2.4 Proveedores.

Los proveedores son fundamentales para las empresas ya que casi ninguna empresa carece de proveedores y necesitan a alguna otra empresa que les suministre tanto los recursos financieros, como las materias primas y otra serie de factores que la empresa no es capaz de conseguir por sus propios medios.

La capacidad de negociación con los proveedores depende de los siguientes factores:

Número de proveedores: Cuantos más proveedores podamos contratar para satisfacer nuestras necesidades, mayor será nuestra capacidad de negociación.

Importancia de nuestra empresa para el proveedor: Si nuestra empresa supone un gran cliente para el proveedor seremos capaces de ejercer mayor presión sobre él y podremos conseguir mejores precios y calidades.

Posibilidad de convertirnos en nuestro propio proveedor: Si tenemos la capacidad de convertirnos en nuestro propio proveedor tendremos mayor capacidad negociadora con los proveedores actuales.

Diferenciación del proveedor con su competencia: Si nuestro proveedor esta suficientemente diferenciado con su competencia nos será más difícil cambiar de proveedor y por lo tanto su capacidad negociadora aumentará.

Productos sustitutos del proveedor: Si algún producto nos de las mismas prestaciones que el producto que nos suministra el proveedor tendremos mayor capacidad negociadora.

Un factor muy a tener en cuenta con los proveedores es la capacidad que puedan tener para [integrarse verticalmente](#) (W19) hacia delante y convertirse ellos mismo es sus propios clientes entrando en competencia directa con nosotros, aunque este factor es recíproco ya que nosotros también podemos convertirnos en nuestros propios proveedores.

1.2.2.5 Productos sustitutos.

Un producto sustitutivo es un producto que puede realizar la misma función que un producto existente, hay que estar atentos a la aparición de nuevos productos que puedan ocupar nuestro lugar en el mercado, estos productos harían perder cuota de mercado a el producto tradicional y por lo tanto rentabilidad a las empresas que lo comercian.

1.2.2.6 Recursos humanos.

Los recursos humanos no forman parte del análisis de las cinco fuerzas, pero son una parte fundamental en el microentorno de las empresas ya que son las personas las que harán que una empresa tenga éxito o sea un fracaso.

Las empresas tienen que tratar de que sus empleados rindan lo más posible y de la manera más eficiente, si una empresa tiene “buenos” empleados y los coordina de una manera correcta tendrá muchas posibilidades de triunfar en el mundo de los negocios, sin embargo si coordina mal las capacidades de sus recursos humanos o estas son limitadas se vera tarde o temprano obligada a dejar el negocio.

1.3 Características del entorno.

A continuación veremos unas características que definen los diferentes tipos de entorno.

1.3.1 Estabilidad.

La estabilidad es la cualidad de algo que se mantiene sin cambios en el tiempo o los cambios que se producen son predecibles y no generan incertidumbre, un entorno será estable si el gobierno es estable, si los cambios económicos son predecibles, si la tecnología no cambia bruscamente, en definitiva si no se producen grandes cambios y los cambios que se producen se pueden prever.

Si el entorno es estable la empresa estará muy normalizada, todo el mundo sabrá lo que

tiene que hacer y lo hará de manera prácticamente sistemática, por el contrario si estamos en un entorno inestable los grandes cambios que se producen en poco tiempo nos impedirá normalizar la empresa, debemos tener una organización lo más flexible posible para que se pueda adaptar rápidamente a los cambios producidos en el entorno.

1.3.2 Complejidad.

Un entorno puede ser simple o complejo, será simple si no requiere grandes conocimientos ni complicadas tecnologías, un entorno complejo se puede convertir en simple si lo podemos descomponer en partes simples.

La complejidad no es solo en cuanto al producto y los medios de producción sino que también puede ser complejo un entorno por sus clientes, por la competencia y por cualquier otro factor que dificulte la comprensión del mercado en el que nos estemos moviendo.

Si estamos en un entorno complejo necesitamos [descentralizar](#) (W20) la empresa ya que tendremos mucha información y una sola persona o grupo de personas no podrá hacerse cargo de ello, sin embargo si estamos en un entorno simple lo más efectivo es tener la estructura centralizada y que sea solo una persona o un grupo de personas las que se encarguen de tomar las decisiones.

1.3.3 Hostilidad.

Hace referencia a lo favorable o desfavorable que es el entorno para una determinada empresa, se pueden dar casos en que por el gobierno, por los sindicatos o por la sociedad sea muy difícil que una empresa logre triunfar en un determinado mercado, sin embargo si el entorno es favorable le será mucho más fácil.

La mejor manera de actuar en un entorno hostil es centralizarse para poder tener una mayor rapidez a la hora de tomar decisiones.

1.3.4 Diversidad.

Nos habla de los diferentes productos o mercados en los que actúa una empresa, esta estará más diversificada cuantos más productos comercialice o en cuantos más mercados lo haga.

Una gran diversidad del entorno nos obligará a [divisionalizar nuestra empresa](#), (W21) es decir, crear diferentes divisiones, si por ejemplo los productos se han diversificado tenemos que crear unidades orientadas al mercado de cada producto, esto puede parecer que conllevará una descentralización de la empresa, pero en la mayoría de los casos no es así, ya que las decisiones se pueden seguir tomando de una manera centralizada y la administración superior podrá controlar las divisiones mediante cualquier tipo de supervisión.

Esas características de los diferentes entornos en los que se encuentra una empresa deben ser analizados y de esa manera diseñar el tipo de organización que debemos elegir, veremos que en muchas ocasiones las características de entorno nos indican que

por una parte hay que tener una estructura centralizada y por otra descentralizada, encontrar el equilibrio es la clave del éxito.

2. TENDENCIAS ACTUALES DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

2.1 Introducción

Resulta evidente para todo el que reflexione mínimamente sobre ello, que el entorno de la empresa ha cambiado de manera sustancial desde la segunda mitad del siglo pasado. Cambios en los factores económicos, políticos y sociales provocados por fenómenos como la globalización y liberalización de los mercados y el extraordinario desarrollo tecnológico de esta era, conforman un entorno cambiante, dinámico, complejo, discontinuo y ambiguo para las empresas, dónde la velocidad a la que se producen los cambios es elevada, dónde no es posible encontrar una estabilidad sobre la cual planificar el futuro de la empresa y dónde la incertidumbre provoca la incapacidad de definir una metodología general que conduzca hacia el éxito.

Todo ello conforma el contexto externo de la empresa en el que aparecen dos conceptos que pueden parecer contrapuestos pero que, actualmente, están estrechamente relacionados: las amenazas, entendidas como aquellas fuerzas externas a la empresa que suponen un riesgo para el cumplimiento de sus objetivos; y las oportunidades, que son aquellas ventajas competitivas que permiten a una empresa crecer y generar nuevas oportunidades de mejorar la rentabilidad de su negocio. La misión del buen empresario será convertir las amenazas en oportunidades y evitar que las oportunidades se transformen en amenazas.

2.2 Globalización y regionalización

Aunque es una simplificación excesiva señalar que la globalización es un fenómeno actual, sí es cierto que en las últimas tres décadas se han producido una serie de cambios a nivel socio-económico que han cambiado la forma de entender las relaciones entre países. En este sentido, el término globalización se aplica a la extensión del comercio internacional y las transacciones de los flujos de capital en todo el mundo como consecuencia de la liberalización y de la desregulación del comercio y de las inversiones debido en gran parte a dos fenómenos, como son los avances tecnológicos y la apertura de mercados capitales, que se han producido en este período de tiempo. Debido a ello, las reglas que rigen el mundo de los negocios se han transformado y han aparecido nuevas organizaciones globales que están desplazando a los gobiernos nacionales de las situaciones predominantes de poder. Símbolos de esta globalización actual son Internet, y en general la Red Universal Digital ([R.U.D.](#)), (W26) como medios de comunicación global, la aparición de las tarjetas de crédito y, recientemente, del dinero electrónico como sustitución del dinero físico o el inglés como lenguaje de comunicación universal (de hecho, en la mayor parte de las publicaciones científicas se emplea este idioma).

Gracias a los avances tecnológicos, que hoy día nos permiten acceder a ingentes cantidades de información convergente de cualquier parte del mundo con un solo clic y el desarrollo de los medios de transporte, junto con las medidas liberalizadoras de las que antes hablábamos, se han abierto nuevas posibilidades en lo que se refiere a la distribución de mercancías y los factores de producción, afectando tanto a nivel mundial, con el aumento de la competencia y la aparición de nuevas relaciones, como a nivel local y nacional, ya que ya no es posible el desarrollo económico autónomo de ningún país y cualquier economía regional depende de los acontecimientos que se produzcan no sólo en los países de su entorno, sino en cualquier parte del mundo.

Es muy importante que en este contexto, las empresas sean conscientes tanto de las oportunidades que un mundo globalizado representa, como de los riesgos que implica a la hora de tomar decisiones y planificar su estrategia empresarial. Así, el mercado al que se dirige ya no es local, sino que es el mundo entero y, por el mismo motivo, los competidores ya no se encuentran en el entorno físico de la empresa, sino que se multiplican y están repartidos por todo el mundo al desaparecer las barreras arancelarias. En este mundo global, existen países que presentan ventajas respecto a otros, los países industrializados, en lo que se refiere a costes de producción debido a que los salarios de sus ciudadanos son sustancialmente más bajos y a la ausencia de costes sociales, y es por ello que la multinacionales trasladan allí su fuerza productiva provocando problemas asociados con el desempleo en los países desarrollados.

Es por ello que debemos tener en cuenta que cuando hablamos de globalización socio-económica no sólo nos referimos a la eliminación de las barreras arancelarias que permiten la libre circulación de capital, sino que también se ha hecho visible a través del intercambio de bienes, servicios y, sobre todo, de personas entre países y continentes. Prueba evidente son los movimientos migratorios llevados a cabo por ciudadanos de países subdesarrollados o en vías de desarrollo hacia países desarrollados en busca de nuevas oportunidades de vida, pero también los casos de las enfermeras españolas requeridas en el Reino Unido o el [caso](#) (W27) de los obreros chinos en la construcción de una presa en Sudán, que podíamos leer recientemente en la prensa. Los avances en las telecomunicaciones, que favorecen el acceso a la información y el control de recursos que se hallen físicamente lejanos, unido a la disminución en la tasa de natalidad existente en muchos países del Primer Mundo y a las consecuencias del modelo económico “ultraneoliberal” que actualmente se lleva a cabo en el mundo, aceleran estos movimientos migratorios globales.

La globalización ha traído consigo aspectos positivos como la aparición de nuevos productos, el aumento de la innovación, que se potencia enormemente en un mundo globalizado donde lo que hoy se publica por un científico australiano, mañana puede servir en los estudios de un investigador canadiense, así como un aumento de la calidad de los productos y en la eficiencia a la hora de producirlos. En lo que se refiere a la organización de la producción, la globalización ha aumentado la competencia y los sistemas de producción masiva que dominaban la antigua economía capitalista, están siendo sustituidos en muchos casos por sistemas de origen japonés de [“just in time”](#)(W28) , que permiten ajustar la producción y reducir enormemente la gestión de stocks, con la consecuente ventaja competitiva que ello presenta. El grupo español [Inditex](#) (W29) es un claro exponente de cómo extraer ventajas competitivas de estas técnicas de organización de la producción en un mundo globalizado, convirtiéndose en

un tiempo récord en una de las empresas destacadas a nivel mundial dentro sector textil. Por tanto, las economías de algunos de los países afectados han aumentado considerablemente su nivel, se han alcanzado cotas de desarrollo nunca antes superadas y han surgido nuevos puestos de trabajo que han permitido a muchas personas mejorar su nivel de vida. Es lo que conocemos como globalización rica.

Desafortunadamente, existe una [dualidad](#) (W30) en el término globalización y al igual que hablábamos de una globalización rica, también podemos encontrar una globalización pobre que afecta a gran parte de la Humanidad. Sirvan como datos que actualmente existen en el mundo aproximadamente 5.000 millones de personas que viven con menos de dos dólares al día, que más de 1.000 millones de personas no tienen acceso a agua potable y que un 20% de la población mundial consume un 80% de los recursos disponibles. Queda patente, pues, que el libre mercado que se deriva de la aplicación de los modelos “ultraneoliberales” vigentes hoy día no es suficiente y precisa de una profunda reforma, puesto que tal y como se aplica, amparado en instituciones que no son para nada democráticas, como la Organización Mundial del Comercio ([OMC](#))(W31) o el Fondo Monetario Internacional([FMI](#)) (W32), ha conducido a una situación de desigualdad y pobreza en el mundo hasta un punto nunca antes conocido. No nos extenderemos más en este sentido, puesto que un análisis exhaustivo se escaparía del objetivo del presente artículo, pero para un mayor conocimiento del tema les remitimos a otra trabajo publicado recientemente por uno de los autores del presente documento, en el que se pone de manifiesto como los países desarrollados son los primeros que no respetan el libre comercio, subsidiando sus propios productos en detrimento de las economías locales de los países en vías de desarrollo. ([“Otra globalización es posible”](#))(W33)

Actualmente, y en relación con la globalización, está cobrando especial importancia el concepto de [regionalización](#), entendida como la asociación de diversas naciones que se hallan en la misma zona geográfica en términos políticos, comerciales y/o fiscales con el fin de fortalecer su posición ante un mundo global a través de la maximización de beneficios asociada a las economías de escala, la reducción de barreras en los intercambios entre sus miembros, así como la facilitación de la rotación del capital humano, tecnológico y financiero. De este modo, podemos señalar al menos tres regiones económicas claramente definidas:

- Unión Europea: Corresponde a la unión de veintisiete países europeos, a la espera de la inclusión de otros tres (Croacia, Macedonia y Turquía). Aunque aún queda mucho camino por recorrer, se caracteriza por la existencia de sus propias instituciones comunitarias, la unión monetaria, así como la inversión en aquellos países pertenecientes a la Unión cuyas economías estén menos desarrolladas y la libre circulación de trabajadores. El Mercado Común que existe en la UE abre un amplio abanico de posibilidades para las empresas, que pueden aprovechar economías de escala, así como reducir costes financieros gracias al empleo de la moneda única. Sin embargo, todavía es necesario avanzar en la dirección de conseguir una identidad europea que integre a las distintas nacionalidades que componen la UE, aspecto en el que aún queda mucho camino por recorrer.
- Norte América: Estados Unidos, Canadá y Méjico promovieron el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN o NAFTA en terminología inglesa) que entró en vigor en el año 1994 con el que se pretendía eliminar las

barreras que impedían la libre circulación de bienes y servicios (no así de personas) y aumentar las inversiones en los países miembros. A diferencia de la Unión Europea, no existen organismos centrales de coordinación política o social, por lo que prima el aspecto económico del libre mercado. El beneficio que cada una de las naciones ha obtenido por su adhesión al NAFTA es discutible y encontraremos opiniones divergentes a este respecto. Por un lado, hay quien opina que parece claro que los más perjudicados son los agricultores mejicanos, cuyas economías locales se ven seriamente perjudicadas por las exportaciones subsidiadas procedentes de los Estados Unidos, hecho que queda refrendado con el aumento de los movimientos migratorios desde Méjico hacia los Estados Unidos a pesar de que las barreras son cada vez mayores. Por el otro, encontramos opiniones que afirman que en el caso del maíz mejicano, no son las exportaciones subsidiadas las principales causantes del problema.

Para un mayor conocimiento del tema, remitimos a nuestros lectores a un informe publicado por Oxfam titulado [“Dumping sin fronteras”](#) (W34), en el cual se explica el fenómeno del dumping en el sector del maíz desde una perspectiva crítica y a un [análisis](#) (W35) realizado por parte del director de un departamento de la universidad estadounidense de Tuffs en el que se expone que el dumping no es la causa principal de la crisis del sector del maíz en Méjico.

- Sureste asiático: Se trata de una región económica natural donde se hayan integrados bajo el nombre de Asociación de Naciones del Sudeste Asiático ([ASEAN](#))(W36) Japón, China, Filipinas, Malasia, Tailandia, Indonesia y los denominados “cuatro tigres” (Taiwán, Hong Kong, Singapur y Corea del Sur), surgidos en el contexto de la Guerra Fría. Esta región del sureste asiático se encuentra en una dinámica de crecimiento económico que puede llevar consigo jugosas oportunidades para aquella empresa que sepa introducirse en ella.

El regionalismo surge, como podemos comprobar, de la necesidad de conseguir economías que sean menos vulnerables ante el cambiante mundo en el que hoy nos movemos. Gracias a ello, las economías que integran estas entidades supranacionales encuentran un modo de afrontar con mayor seguridad los cambios debidos a la dinámica de la globalización. Por eso, como señalábamos una líneas atrás, la regionalización es complementaria a la globalización y estos grandes bloques, conforman las nuevas “naciones” del mundo global.

2.3 La competencia empresarial

Si hay algo que destaca y que no ha dejado de crecer dentro del mundo global que hemos planteado es la competencia entre los agentes implicados. El desarrollo de la tecnología ha permitido la llegada de nuevos protagonistas a sectores ya maduros, como es el caso de los países del Sureste Asiático.

El entorno competitivo de la empresa se presenta como un elemento fundamental para el crecimiento de la misma. El modelo del neoliberalismo imperante en la actualidad, concibe que la libre competencia entre las empresas es la mejor forma de aumentar la eficiencia de los procesos empresariales y que todo ello beneficia al conjunto de la economía. Sin embargo, detrás de la aparente libre competencia, encontramos en los

diferentes países políticas divergentes que regulan el comercio exterior y que conforman un escenario complicado. Además, las organizaciones fijan barreras de entrada para tratar de evitar que otros entren a competir en el sector en el que ellas ya están asentadas, siendo el beneficio normalmente proporcional a la dificultad de entrar en el sector, pues resulta evidente que cuanto más difícil sea entrar, menos competidores habrá y, por tanto, se multiplicará el beneficio. A veces, lo que supone una dificultad en cuanto a barreras de entrada se refiere, se traduce en problemas a la hora de querer salir del mismo. Son lo que se conoce como barreras de salida, como puede ser el tener activos o personal muy especializado en nuestro sector.

2.3.1 La cooperación como nueva forma de relación

Si hace no demasiado tiempo la forma de crecer de las empresas estaba basada en la adquisición de propiedades, en este mundo global y competitivo en el que nos encontramos están cobrando especial relevancia las relaciones basadas en la asociación o cooperación. Ahora, el competidor ya no es sólo un enemigo con el que medirse para obtener una mayor cuota de mercado y maximizar beneficios, sino que puede, llegado el caso, convertirse en un aliado con el que beneficiarse de las tecnología compartida o de una mejor gestión de la logística comercial.

Sin embargo, previo a alcanzar cualquier acuerdo de cooperación, es necesario que las empresas implicadas estudien concienzudamente las ventajas y los inconvenientes de dicha colaboración, pues no siempre el saldo será positivo y, aún siéndolo, pueden existir concesiones que la empresa simplemente no se pueda permitir. Aparecen los conocidos costes de transacción que están asociados tanto a factores humanos como a factores del entorno empresarial. La cultura de cada empresa, aunque intangible, varía mucho según la corporación de la que estemos hablando y aunque aparentemente los números nos digan que un determinado acuerdo de cooperación es positivo, pudiera ser que al llevarlo a la práctica surgieran incompatibilidades no detectadas.

Aparecen nuevos tipos de “alianzas” o asociaciones entre empresas que aparentemente son suficientemente poderosas como para no depender de otras, pero que en realidad, debido al escenario global en el que nos encontramos, no pueden enfrentarse con el negocio por sí mismas, entre otras cosas, porque resulta imposible disponer de la tecnología necesaria de forma autónoma o porque existen algunas zonas emergentes en el mundo, particularmente interesantes para las grandes empresas, en las que sólo es posible entrar a través de un acuerdo con un socio del país.

Ejemplos de estas relaciones de cooperación son la reciente y aún candente situación sobre la tecnología que se erigirá como sustituta del DVD, donde por un lado y apoyando la tecnología [Blue-Ray](#) (W37) de Sony y Phillips encontramos a productoras como 20th Century Fox, también el de Buena Vista, Electronic Arts, MGM Studios, Sony Pictures, Vivendi Universa y por el otro, el [HD-DVD](#) (W38), defendido por Sanyo y Toshiba, que tiene cuenta entre sus defensores con Buena Vista, New Line Cinema, Paramount, Walt Disney, Universal y Warner Brothers y al gigante Microsoft. Del mismo modo, las grandes empresas farmacéuticas cooperan financiando a pequeños laboratorios de investigación o las mismas cátedras que las empresas implantan en las universidades con el fin de obtener nuevos talentos o ideas innovadoras para sus negocios.

2.3.2 Externalización

La externalización o outsourcing es una de las consecuencias más claras y directas de la competitividad de la que hablábamos en el punto anterior y actualmente es un fenómeno en clara ascensión. Debido a la alta especialización de las empresas, cada vez más empresas externalizan parte de las labores que no están directamente relacionadas con la actividad principal de la empresa. El más claro exponente de la externalización del trabajo son las empresas de consultoría, pero también se presentan como claros ejemplos el servicio de asistencia técnica que prácticamente todas operadoras de telecomunicaciones encargan a empresas más pequeñas o los centros de llamadas que muchas empresas tienen en países que distan en miles de kilómetros del país en el que se atiende al cliente.

Esta tendencia, hace que al contrario de lo que sucedía en épocas pasadas, en las que las empresas solían contratar a todos aquellos empleados que podían llegar a precisar para desarrollar un determinado negocio, lo que predomina es una situación en la que muchas de las personas, especialmente los trabajadores más cualificados, que trabajan para una organización, sean trabajadores eventuales, que un día pueden estar trabajando para una determinada compañía y al mes siguiente, pueden estar prestando un servicio a uno de sus rivales. Los antecedentes del fenómeno datan de hace aproximadamente cuarenta años, en los que los trabajadores a tiempo parcial cubrían las bajas por enfermedad o vacaciones en empleos no cualificados como los recepcionistas o los cajeros de un supermercado.. Poco a poco, la cualificación y el tiempo de permanencia en la empresa de los empleados eventuales ha subido paulatinamente hasta el punto de que ya no sólo se persigue la reducción de costes, sino que se buscan otros objetivos como enfocar mejor la empresa, disminuir los gastos de operación, disponer de capital y de recursos que ya no tienen que ser invertido en actividades que no están directamente relacionadas con el negocio o compartir riesgos.

La externalización supone una variante muy importante en las relaciones empresariales. Los servicios de limpieza, el mantenimiento de la tecnología o la gestión de sistemas de información de las empresas, abren un amplio abanico de oportunidades para nuevas empresas que se constituyan para ese fin.

2.3.3 Los nuevos dirigentes

Una vez analizada los fenómenos que conforman el entorno empresarial y el planteamiento de nuevas relaciones que aparecen para las empresas, es evidente que también debe existir un cambio en los encargados de dirigir las empresas. Los nuevos dirigentes deben aprender a hacer frente a situaciones sobre las que no tienen pleno control y más que la cantidad de empleados que tienen a su cargo, lo que se valora es la capacidad de gestionar la información y de hacer frente a la complejidad del entorno.

Las cualificaciones, capacidades y la experiencia necesaria para convertirse en dirigente han aumentado proporcionalmente conforme se ha elevado la complejidad del entorno empresarial., Sin embargo, se hace patente la escasez de ejecutivos capaces de asumir

esas responsabilidades, más aún cuando los datos demográficos revelan que muchos de los que hoy dirigen el mundo de los negocios se encuentran en edades cercanas a la jubilación sin un relevo generacional de garantías. En el libro [Innovación tecnológica en las empresas](#) (W39), se nos presentan tres factores que amenazan con agravar esta situación de carestía de dirigentes:

a) En primer lugar, parece que la demanda de ejecutivos se está desplazando en dirección opuesta a la oferta, como resaltan algunos estudios que aseguran que en el período que comprende los años 2000 y 2015, el número de personas con edades entre los 35 y los 44 años, habitual cantera de la que se nutre el cuerpo ejecutivo, se verá reducida en un 15%, aumentando el número de individuos que se hayan entre los 45 y los 54 años.

b) Por otro lado, la complejidad creciente del mundo empresarial requiere, por parte de las empresas, personas que destaquen por su liderazgo, además de las cualidades de gestión y conocimientos de los negocios que los aspirantes a ejecutivos adquieren en las escuelas de negocios.

c) Por último, la ingente cantidad de oportunidades que presenta el mundo actual, provoca la proliferación de pequeñas y medianas empresas que están lideradas por algunos de los que estarían llamados a ser ejecutivos de las grandes empresas.

¿Cuál es el futuro de los dirigentes? ¿Quizá la solución sea [contratar niños](#) (W40)? La respuesta a estas preguntas no es evidente, pero lo que sí que está claro es que según avance el mundo actual, se requerirán mayores conocimientos, mayor capacidad de innovación, mayor creatividad y, en definitiva, la demanda de talentos será siempre superior a la oferta disponible.

2.4 El nuevo paradigma empresarial

2.4.1 La sociedad de la información

En la sociedad actual, el saber ha cobrado especial relevancia igualándose a otros factores de producción preponderantes para los economistas de otras épocas como los recursos naturales, la mano de obra o el capital. No es extraño escuchar quien acuña la expresión “los conocimientos son la divisa del nuevo milenio”, dando a entender su relevancia. No obstante, los conocimientos, por sí solos, no generan valor y precisan ser estructurados y organizados. De ahí la importancia de aquellos que administran y dirigen estos conocimientos.

Cada vez más, las organizaciones están basadas en la información y requieren, por tanto, una tecnología avanzada en el proceso datos. Sin embargo, las empresas deben estar alerta para que un exceso de información, que no sean capaces de procesar, impida o ralentice la toma de decisiones. Es por ello que el número de encargados de dirigir y tomar decisiones debe reducirse drásticamente sino se quiere que la mayor parte de la información de la que haga uso la compañía sea para controlar los diferentes niveles, más que para proporcionar información útil a aquellos que deban tomar las decisiones. Para que los datos se conviertan en información es necesario un conocimiento.

Para ser competitivo se debe contar con una fuerza de trabajadores del conocimiento importante, lo que provoca un cambio en la manera de dirigir las empresas: mientras que anteriormente eran los dirigentes los encargados de salvaguardar los activos de las empresas y tomar las decisiones, ahora son precisamente esos trabajadores del conocimiento los que mejor saben como aplicarlo y más allá de valorar las tareas realizadas, lo que se priman son los resultados conseguidos.

Resulta primordial que aquel que disponga de un conocimiento esté en continua renovación del mismo, puesto que el mundo avanza a una velocidad cada vez mayor y no “espera” a nadie. El que hoy es un experto, dentro de un par de años puede estar completamente desfasado sino ha tomado las medidas necesarias para reciclarse.

2.4.2. La era del emprendedor

Hasta ahora hemos tratado de contextualizar el entorno empresarial hablando de los fenómenos que lo conforman, las características que rigen la nueva realidad empresarial y lo que se precisa para triunfar en un mundo cada vez más competitivo. Pero si hay algo que caracterice esta época económica es la proliferación de emprendedores a nivel mundial.

El perfil medio de estos emprendedores es el de una persona joven, de clase media, que en muchos casos no ha terminado unos estudios universitarios pero que posee una idea innovadora y que a través de su tesón, su talento y, porque no decirlo, de la suerte necesaria en el momento justo consigue hacer una fortuna en un breve espacio de tiempo. La situación en los Estados Unidos es la idónea para la proliferación de este nuevo grupo de emprendedores, puesto que existen diferentes vías de financiación privada para ideas interesantes. De hecho, prácticamente la mitad de las empresas que se crean en los Estados Unidos, están fundadas por individuos cuya edad es inferior a los 35 años.

El desarrollo de las nuevas tecnologías y el “aplanamiento del mundo” hace que aparezcan un buen número de oportunidades para que aquellos que tengan una idea innovadora y sepan aprovecharla.

3. LA INFOTECNOLOGÍA Y SU INFLUENCIA EN EL ENTORNO

3.1 Introducción

Hemos definido, desde diversos enfoques, el entorno empresarial actual, centrándonos sobre todo en esos factores de dicho entorno que más influyen en una empresa. Acto seguido, nos hemos fijado en el movimiento de esos factores, en la dirección que están tomando. Por último, haremos énfasis en lo que, para la mayoría de expertos, supone el mayor generador de cambios en todo lo que rodea a la empresa: la tecnología, y más concretamente, la llamada Tecnología de la Información o Infotecnología. Por último, veremos el papel que ésta tiene en la configuración del llamado “Nuevo Entorno Tecnosocial”.

Digamos que tras presentar la máquina (entorno empresarial), hemos visto hacia dónde se mueve (tendencias del entorno) y finalizaremos por describir su principal motor (la IT). Sería algo precipitado considerar, eso sí, la tecnología de la información como principal motor de la empresa en sí; la presentamos como algo que cambia mentalidades y renueva estructuras socioeconómicas. Desde algunos puntos de vista, la infotecnología se ha convertido en algo por encima de todos los factores sociales, culturales, políticos y por supuesto, económicos del mundo desarrollado.

Desde la aplicación de la tecnología en los procesos de producción, allá por los años setenta, se han ido asimilando nuevas bases y pautas que, como consecuencia, han dejado de ser oportunidades de negocio para las empresas. El último ejemplo es Internet, que a día de hoy, más que diferenciable, es una plataforma imprescindible para los incipientes desarrollos tecnológicos, tales como el e-commerce y en general, los llamados mercados globales libres.

Queremos mirar la IT desde el prisma del optimismo, la generación de oportunidades y su impacto en la empresa de nuestros días. Pero no olvidaremos que también este entorno continuamente cambiante genera incertidumbre y, en como consecuencia, escepticismo. No deja de ser una paradoja que la mil veces llamada “Sociedad de la Información” no nos libre de ambas sensaciones...

3.2 Revolución y “nuevos revolucionarios”

En el proceso de “revolución” en el que se ha convertido la nueva economía, el mayor peso relativo está puesto en la innovación, por lo cual asistimos a un proceso de “desindustrialización”. Las empresas reducen su tamaño, tendiendo al “outsourcing”. Existen tres factores clave: diversidad de la fuerza de trabajo, nuevos y rápidos aportes de adelantos tecnológicos y reestructuración de pequeñas empresas. Se ha producido una automatización de los trabajos artesanales. Se está excluyendo a gremios de trabajadores, desde la agricultura a los servicios. Algunos ejemplos para este último sector, son los teleoperadores, o los empleados de banca. Esta situación de “nueva economía” supone todo un incentivo para emprendedores, que ven en la infotecnología, más concretamente en Internet, una plataforma de negocio.

Pero no debemos confundirnos: dicho espíritu emprendedor es el que mueve esta nueva economía. La tecnología es una herramienta para identificar mercados y sacar nuevos productos y servicios, pero la clave del éxito duradero es siempre la misma: conseguir satisfacer la demanda del cliente. El error más frecuente que las corporaciones cometen es el de dejar que la tecnología marque el ritmo estratégico, pero los resultados de esta mentalidad no suelen converger con medios disponibles e información necesaria.

La revolución, motivada por las presiones de estos nuevos emprendedores – “revolucionarios de la tecnología”, provocará cambios en todos los procesos empresariales. Sáez Vacas los enumera de la siguiente manera:

- Se sustituirán productos de muy bajo coste por conocimientos de mayor valor: no se trata de convertirse a una “sociedad de servicios”, sino de utilizar la capacidad intelectual de todos los individuos para crear productos más duraderos.
- Aumentará el conocimiento, pero la velocidad de incremento de la innovación disminuirá.
- Las estructuras corporativas rígidas se convertirán en cooperativas en red fluidas: se favorece la cooperación entre empresas. Además, dentro de cada una de ellas, sus fronteras un tanto difusas, se verían clarificadas con una buena gestión de las bases centrales de datos.
- Confianza en la red: ante tanta demanda y diversidad a su vez, será clave controlar técnicas como el “*Data-warehouse*”, o la gestión de marcas, para crear un clima de confianza en un sistema o en una red de comunicaciones.
- Competencia: la falta de regulaciones y de una política fiscal claras, conduce a un claro protagonismo del capital intelectual en el activo de las empresas. El capital intelectual tiene varias vertientes.
- Pequeñas empresas que trabajarán conjuntamente de manera menos formal: la gratuidad de las telecomunicaciones conducirá a una interconectividad masiva. ¿Ley de Metcalfe?

3.3 La IT y las nuevas realidades empresariales

Peter Keen (1991) ya predijo una serie recursos que las empresas utilizan hoy día sistemáticamente, y que no son sino fruto de las enormes inversiones que se realizan en materia de investigación y adquisición de nuevas tecnologías.

- *Proceso online de los fondos generados*: tanto bancos como agencias de viajes, aerolíneas y demás empresas de servicios procesan electrónicamente cada vez más los ingresos que reciben de sus clientes. De la misma manera, fabricantes, minoristas o comerciantes controlan la actividad de sus departamentos de ventas, compras o logística mediante herramientas de información, procesables y

- transferibles, como los **ERPs**. Estos sistemas, tal y como afirma Sáez Vacas “están pasando a formar parte de las actividades básicas de una compañía.
- *Intercambio electrónico de datos*: el EDI (Electronic Data Interchange) aporta una ventaja competitiva enorme, pues reduce las esperas entre interlocutores y los trámites burocráticos de las transacciones en papel. Un último ejemplo de estos sistemas es el nuevo D.N.I. electrónico, cuya intención es convertirlo en una plataforma útil para automatizar gestiones. También funciona, desde hace unos años, la llamada “firma electrónica”, para operaciones de usuarios con sus respectivos bancos, efectuadas a cualquier hora del día. Asimismo, se está potenciando la llamada “tecnología de imagen”. Ésta posee la capacidad de interpretar, almacenar y transferir documentos, sin necesidad de copias físicas, eliminando por completo tiempos de búsqueda en archivadores, por ejemplo.
 - *Venta y pago electrónicos*: como consecuencia de las dos realidades anteriores, se hace necesario para los diferentes procesos empresariales, la tramitación de los pagos a tiempo real, tal y como hemos visto que se hace con las etapas anteriores. Las transacciones se hacen a velocidades inalcanzables por la burocracia o el correo convencional. Supone, por tanto, un imperativo la reducción tanto de tiempo como de “stocks”.
 - *Enlaces B2B y B2C electrónicos*: todas las grandes compañías tienden a estar unidas electrónicamente entre sí. De este modo, la calidad de la infotecnología será un factor clave para elegir los socios de una empresa. Del mismo modo, los clientes ya eligen una empresa u otra en función del papel que juega la tecnología de información en sus servicios. Como ejemplo, las empresas de envíos por correo ya incorporan servicios de “tracking” o seguimiento de paquetes, para que los clientes o intermediarios puedan gestionar sus pedidos con información continua sobre su estado.
 - *Reorganización frecuente*: para que las grandes empresas sigan manteniendo una ventaja competitiva duradera, analistas como Maza Pereda sugieren el concepto de “ventaja competitiva dinámica”, como la capacidad de una empresa de reestructurarse continuamente. En este ámbito, sólo una buena base infotecnológica asegura la rapidez y facilidad de adaptación a la hora de reorganizarse.
 - *Trabajo independiente de la ubicación*: la IT acerca el trabajo a las personas, y no al contrario. No es necesario almacenar la información más que en unos pocos soportes físicos, a los cuales se puede acceder desde cualquier parte del mundo. Cada vez es más frecuente el alquiler “por horas” de oficinas y despachos, con la única infraestructura necesaria de una conexión rápida y segura a Internet.

3.4 Los efectos de la IT en la empresa

Analizaremos el impacto de la tecnología de la información sobre la empresa desde cuatro puntos de vista: el meramente tecnológico, el relativo a la organización, el que se refiere a las ventas, y por último, el que afecta al plan estratégico.

3.4.1 Las plataformas tecnológicas

Autores como M. J. Martínez (1999), resume los aspectos que suponen un impacto sobre la tecnología, resaltando que todas las actividades que precisen tratamiento de información en una empresa están, desde principios de este siglo, directamente relacionadas con la IT.

Para empezar, la evolución entre precio y prestaciones continuará evolucionando favorablemente, ya que la infotecnología siempre supondrá una amplia ventana a oportunidades nuevas de negocio. Pero no olvidemos, que el beneficio no irá sino a aquellos que sepan utilizar la IT para generar valor añadido, sobre todo, explotando el conocimiento de los empleados, de nuevo gracias a la evolución precio-prestaciones. Además, en casi cualquier lugar del mundo se puede operar con sistemas de comunicación de alta velocidad, pudiendo manejar rápidamente gran cantidad de esta información.

En lo que a los soportes tecnológicos se refiere, éstos deben de asegurar unos mínimos de fiabilidad y disponibilidad, ya que las averías que pudiesen sufrir serían críticas. Cada vez será más importante, tal y como afirma Martínez (1999), la seguridad, integridad y conectividad de los servicios de información. Las interconexiones de software y hardware habrán alcanzado además, una estandarización casi total, siendo difícil para los fabricantes de ambos, diferenciarse de la competencia. Para la entrada y salida de datos, se irá más allá del clásico terminal o PC para la captura y distribución de la información: desde reconocimiento de voz hasta tratamiento de imagen pueden ser usados para cualquier aplicación. Sin embargo, el modelo que se sigue utilizando es el de “cliente-servidor”, ya que su configuración de estación de trabajo proporciona gran autonomía, permitiendo acceder a servidores con los que intercambiar información de cualquier tipo y en cualquier formato.

Por supuesto, el usuario puede acceder desde cualquier lugar, haciendo cierta la teoría de “empresa ubicua”. De hecho, volvemos de nuevo al concepto de empresa como “centro de información” o “data warehouse”, con enlaces a otros centros externos. El software a desarrollar, por tanto, será aquél que gestione dichas bases de datos corporativas, pero que a medio plazo se adapten a nuevas demandas de información, incluso a nuevas tecnologías.

3.4.2 Las organizaciones

Crainer y Dearlove (2001), afirman, entre otras cosas, que “la tecnología te permite meterte en el salón del consumidor a cualquier hora de cualquier día”, para explicar la flexibilidad de trabajo que ofrece la IT, materializada en el llamado “trabajo virtual”. Sin embargo, y como trataremos con detenimiento más adelante, existen

barreras que retardan la implantación de esta mentalidad laboral, dirigentes a la cabeza. Y es que, como comentan estos autores, “los directivos del viejo estilo odian el hecho de no ver a sus empleados”. Sólo al valorar los costes que acarrea un espacio fijo para ubicar a dichos empleados, es cuando las altas esferas consideran conceptos como “oficina móvil” o “red de empresas”. Afortunadamente, cada vez está más establecido, en la sociedad desarrollada, el trabajador autónomo.

¿Pero qué debe tener una “oficina virtual” para que sea realmente productiva? Para empezar, que éstas puedan solucionar los problemas que le pueden surgir cotidianamente a un empleado de una corporación. Básicamente, la plataforma de IT del autónomo debe incorporar herramientas de apoyo y supervisión de trabajo, sustituyendo al personal que tradicionalmente realiza esas funciones. En todo caso, la mencionada plataforma permitiría comunicarse rápida, fácil y económicamente con dicho personal. La tendencia inevitable de esta nueva estructura es a la “reducción del tamaño medio de la unidad organizativa” (Martínez), al mismo tiempo que dichas estructuras serán más horizontales. Como ya ocurre con la mayoría de los lenguajes de programación, por ejemplo, cualquier sistema genérico incluirá “controles por excepción”, a tiempo real. Esto también otorgará a los dirigentes mayor capacidad de control con menor esfuerzo. Resumiendo, “habrá menos dirigentes, pero potencialmente más efectivos”. Como ya indicamos anteriormente, esta mentalidad organizativa se moverá en función de las oportunidades que ofrece un entorno cambiante e inestable. Por tanto, quedará obsoleta la idea de multitud de sedes, a favor de grupos de trabajo repartidos por el globo, con objetivos comunes.

No podemos obviar tampoco el impacto de la IT sobre el acceso y la comunicación de la empresa con otros profesionales. El “outsourcing” y la subcontratación serán frecuentes debido a la facilidad de compartir recursos y explotar los mismos clientes. Pero toda esta nueva dimensión que aporta la tecnología de la información no será rentable, insistimos, si cada individuo no saca el máximo rendimiento de todos estos recursos.

3.4.3 Las ventas

Cuando hablamos de nuevas oportunidades que ofrece la infotecnología en materia comercial, acude a nosotros inevitablemente la idea del comercio electrónico. Se puede definir como *la disponibilidad de una visión empresarial apoyada por la avanzada tecnología de información para mejorar la eficiencia y la eficacia dentro del proceso comercial.* (EC Innovation Centre). En la mayoría de las definiciones que los expertos dan al **e-commerce**, se remarca el afán de eficiencia. Sin embargo, no se le considera explícitamente una oportunidad de reestructurar casi por completo, todas las piezas que componen el proceso comercial. Es necesario acudir como consecuencia, al concepto de “Reingeniería de Procesos de Negocio”, como mentalidad más renovadora, y a través de la cuál pueden surgir nuevas oportunidades de beneficio.

En el ámbito de los productos y los servicios, una empresa, tal y como asegura Martínez (1999), puede diversificar sus riesgos, pudiendo limitarse a adaptar productos clásicos a nuevos soportes – como es el caso del software, o crear productos absolutamente novedosos – como los que ofrecen los tremendos avances

registrados en telemedicina. Asimismo, también las corporaciones pueden arriesgarse a lanzar servicios antes impensables sin una sólida base infotecnológica – e-learning, traductores, o limitarse a concentrar sus esfuerzos en captar nuevos mercados, generalmente remotos, lo que ya supone un gran avance. Las nuevas estructuras de los canales de distribución tienen mucho que ver en ello. De hecho, la IT elimina dichas estructuras, tendiendo a la venta directa por canales como internet, eliminando intermediarios, reduciendo como consecuencia los llamados *costes de transacción* y reduciendo por consiguiente el precio de coste de los productos. Pero no sólo el proceso distributivo se ve beneficiado por la IT; también procesos tradicionales como el de logística comercial puede aprovecharse de sistemas que gestionen operaciones como la emisión de facturas o el seguimiento de pedidos a tiempo real.

Es en las nuevas formas de marketing donde las corporaciones adquieren un concepto nuevo de “imagen de marca”. Las páginas web suponen una manera económica de producción, de un alcance mayor que casi cualquier canal, y con un potencial de servicios casi inagotable: desde escaparate, como acabamos de comentar, a proveedor de servicios postventa. Además, es fácilmente actualizable. Cada vez más empresas se valen de estos soportes para establecer alianzas, ya que poseen masas de clientes similares, que con el acceso a portales conjuntos, pueden adquirir “paquetes de productos” complementarios. Ejemplos claros son: las empresas de alquiler de coches con las de viajes o las cadenas hoteleras, o cualquiera de las anteriores con entidades bancarias, entre otros muchos.

3.4.4 Las estrategias

Afirma, entre otros, Fernando Sáez Vacas, que “de una manera u otra, y con distinta intensidad, la infotecnología acaba afectando a la capacidad competitiva de una empresa, tanto si la incorpora a su funcionamiento, como si se deja adelantar por sus competidores, o la ignora por completo”. Por ejemplo, la IT permite acceder a nuevos mercados y nuevas actividades opuestas a las tradicionales. Asimismo, incorporar la infotecnología aporta, como acabamos de comentar en el punto anterior, nuevas oportunidades de negocio. También hemos reseñado el impacto de la tecnología sobre los costes de transacción y la estructura organizativa. Por último, y como consecuencia de todo lo anterior, ciertos agentes que añaden valor a un producto pierden su importancia. Esta idea contradice a analistas como Michael Porter.

3.5 Nuevas dudas ante la IT

Es una cuestión meramente lingüística: el futuro es el tiempo verbal más empleado durante el desarrollo de este análisis. Y no es casualidad, ya que la infotecnología, aunque su ascenso en influencia en el entorno ha crecido exponencialmente en los primeros años de siglo, es una realidad joven, reciente. No hace demasiado tiempo, los sistemas de información de las empresas eran departamentos que automatizaban acciones, y a los cuáles los dirigentes de las compañías sufrían una cierta “alergia” a utilizarlos en funciones estratégicas. De hecho, la ignorancia y cierto rechazo de los managers en materia de infotecnología sigue siendo un lastre para el crecimiento de la

nueva economía. No ha ayudado el ascenso y desplome de las famosas “punto.com”, en los inicios de siglo, motivado en gran parte por una mala conjunción de conocimiento y base tecnológica.

De un tiempo a esta parte, aunque cada vez menos, flota en el ambiente la sensación de urgencia por parte de los directivos, que sienten la necesidad de desplegar en sus empresas las nuevas tecnologías, sin un gran conocimiento sobre su potencial, y sobre todo, con una gran incertidumbre sobre los costes a asumir y los beneficios reales que se obtendrían. La sensación que brilla por su ausencia es, sin embargo, la de responsabilidad de informarse sobre la buena utilización de la IT; en el otro lado, los responsables técnicos no consiguen integrar las diferentes aplicaciones infotecnológicas en pos de una estrategia homogénea y una planificación de los recursos tecnológicos adecuada. En medio de ambos, los directores comerciales no poseen una base suficiente para elegir lo que es clave en materia infotecnológica. Para todos en general, el objetivo se reduce a reducir gastos.

Tal y como afirma Sáez Vacas, “una de las cosas que más molesta a los directores de negocio es la falta de un marco económico claro para juzgar las opciones de inversión y su retorno”. Ya hemos hablado de las ventajas competitivas de la IT, más aún, de la obligación de las empresas para mantener la competitividad incorporándola. Tal vez el problema radica en la visión tradicional que tienen las compañías sobre sus ventas, ya que el beneficio supone el resultado final de las cuentas de gastos e ingresos, de tal manera que el objetivo es mantener los gastos y aumentar los ingresos. Es lo que se llama el “bottom line”. Sin embargo, expertos como Peter Keen (1991) abogan por replantear la relación entre ingresos y beneficios, de tal manera que se parta de oportunidades que aseguren un margen, y que puedan controlarse tanto sus ingresos por valores añadidos, como los gastos, encontrando una base de actuación. Es lo que se denomina “top line”, y es evidente que el potencial de la IT favorece esta nueva mentalidad.

La tecnología de la información, en resumen, posee la capacidad de convertir costes tradicionales, e incluso aquéllos más extraordinarios, en oportunidades de negocio. Esta manera de pensar conecta directamente con el llamado “pensamiento inductivo”: buscar soluciones que aporta la infotecnología a problemas tradicionales y no al revés.

De nuevo Keen resumió los principios para justificar económicamente un plan estratégico basado en la infotecnología:

- Se debe dirigir la IT hacia los llamados “generadores de negocio”.
- Las aplicaciones infotecnológicas deben estar orientadas a la calidad del servicio ofrecida al cliente.
- Estimular la llamada “competencia basada en el tiempo”.
- Vigilar más minuciosamente los ingresos y los costes competitivos.

3.6 GlobalITación

¿Qué fue antes? La pregunta es de difícil respuesta. Es innegable que la tecnología de la información es un elemento fundamental para romper cualquier frontera social, económica o cultural. Pero por el otro extremo de la balanza, es la nueva sociedad global un factor clave en el desarrollo de nuevas tecnologías para la comunicación, permitiendo el desarrollo de países gracias a la posibilidad de ofrecer productos y servicios, por lo general, adaptados a todo tipo de clientes. Se salvan, gracias a la IT, obstáculos como los horarios de trabajo y venta, pudiendo realizar comunicaciones con proveedores o clientes a cualquier hora en cualquier país, de la misma manera que los servicios a prestar son “24h”.

Por desgracia, la diferencia entre países ricos y pobres aún existe, pues éstos no poseen las infraestructuras básicas de comunicación, pero tampoco la formación ni los recursos humanos para explotarlas. Internet puede llegar a ser una gran fuente de información global, que aboliría estos déficits en países subdesarrollados. Sin embargo, no debemos confundir información con conocimiento, pues para transformar una cosa en la otra hace falta normalmente una cierta base.

Concluyendo, la globalización supone un mundo de oportunidades gracias a la IT. Pero el libre comercio que deriva de esto estimula el liderazgo de los países desarrollados, pues poseen ya unas infraestructuras que le abren una llamada “brecha digital” con respecto al Segundo y Tercer Mundo. La única posibilidad que tiene los países en vías de desarrollo será, por tanto, la de la industrialización que permita disponer cuanto antes de las mencionadas infraestructuras básicas.

3.7 El papel de la IT en el Nuevo Entorno Tecnosocial

Entre los autores más destacados en redefinir y dar forma al concepto de entorno actual, nos centraremos en el que se ha mencionado y analizado durante el curso: Fernando Sáez Vacas y su Nuevo Entorno Tecnosocial. Consideramos necesario integrar dicho concepto en las ideas desarrolladas en los puntos anteriores, en tanto en que mientras por un lado éstas pueden verse sintetizadas en unas pocas líneas, por el otro presentamos independientemente este modelo o teoría, que en nuestra opinión merece capítulo aparte.

En primer lugar, definiremos el N.E.T. a partir de una serie de propiedades, que guardan gran relación con el concepto de Tercer Entorno (Echeverría, 1999), y que están también relacionadas con la IT en tanto en que el E3 (F.S.V., 2004) es distal, es decir, que “gracias a la tecnología los sujetos, objetos e instrumentos están dotados de un cierto carácter ubicuo en las coordenadas espaciales”. Conceptos como el de *oficina virtual* o *outsourcing* son un claro ejemplo de estas transformaciones espacio-temporales, ya que supone un cambio organizativo motivado por la *distalidad*, *ubicuidad*, *reticularidad* y *movilidad* no ya del entorno empresarial, sino de la propia empresa.

Pero además, el N.E.T posee ciertas propiedades **ultrasensoriales**, tales como la *virtualidad*, caldo de cultivo del *e-commerce* y en general, de los nuevos cambios que la IT aporta al entorno comercial de la empresa. En cuanto a las nuevas oportunidades de negocio, qué decir de la creciente *interactividad* de los servicios ofrecidos, o de la *multisensorialidad*, que amplía la gama de sentidos humanos incentivados tradicionalmente en el ciberespacio. Todo ello es una motivación para los llamados *nuevos emprendedores*.

Sin embargo, se considera la madre de todas las propiedades a la *digitalidad*, que junto con otras como la *omniprocesalidad* o la *potencialidad*, constituyen transformaciones en el manejo de la información. Ya hemos comentado que nuevas realidades como el procesado electrónico de datos, la reducción de la burocracia o el concepto de *empresa ubicua* no existirían sin grandes “almacenadores” procesadores de todo tipo y fuente de información digital (*data warehouses*). No debemos obviar, aunque sólo citaremos, que Sáez Vacas considera una Red de Redes o **Red Universal Digital**, la plataforma sobre la que se sostienen todas estas propiedades.

Por último, relacionar las barreras que el N.E.T. también posee, con las dudas que la IT genera en el entorno empresarial, así como la relación que guarda con la *globalITación*. La *hermeticidad* engloba las dificultades que los “no técnicos” de las empresas tienen para adaptarse a nuevas tecnologías. Por otra parte, la ubicuidad de las nuevas redes empresariales pende del hilo de la *discontinuidad* de las nuevas tecnologías, cuya fiabilidad es crítica. Finalmente, es necesario relacionar la *feudalidad* de las grandes multinacionales, que no hacen sino perjudicar a los países en vías de desarrollo.

RESUMEN

El entorno es fundamental para una empresa, las empresas se mueven en un entorno determinado y si quieren tener éxito tienen que tenerlo en cuenta. Podemos dividir el entorno en dos partes, macroentorno y microentorno, el macroentorno es la parte más general del entorno, en la que nuestra empresa no puede influir y se tendrá que adaptar a ella sin albergar ninguna posibilidad de cambiarla, están incluidos en esta parte del entorno los factores económicos, socioculturales, políticos.... El microentorno, es la parte más cercana a la empresa, en la que podemos influir de alguna manera, en esta parte del entorno incluimos los clientes, la competencia, los proveedores.... Utilizando esta división hemos intentado dar una visión lo más completa posible del entorno de las empresas.

Como hemos venido señalando a lo largo de todo este segundo punto del trabajo, en los últimos 15 años se están produciendo una serie de cambios, como la globalización o la digitalización, que están cambiando profundamente el entorno y que consecuentemente afectan de manera directa al mundo de los negocios. Si difícil es alcanzar el éxito en cualquier sector, mantenerse es una tarea altamente intrincada en una realidad empresarial que se caracteriza por la creciente competencia, las nuevas formas de relación empresarial, el uso eficiente de la información, la flexibilidad en la toma de decisiones o la innovación, con el capital humano como gran activo de la empresa. Asimismo, un entorno tan complejo como el que hemos presentado presenta nuevas oportunidades de negocio para todo aquél que sepa adelantarse a los acontecimientos y que no deje de lado su continua formación.

No podemos hablar de la relación entre Tecnologías de la Información y entorno sin referirnos al Nuevo Entorno Tecnosocial. La Infotecnología ha abierto los ojos a todo un mundo de revolucionarios emprendedores, que vislumbran nuevas realidades empresariales, y que se sirven de la digitalización para cambiar por completo los procesos tradicionales. Esto, sin embargo, no es del todo aceptado por toda la jerarquía empresarial. Además, ese gran mundo globalizado en el que se sitúa el N.E.T. no es, por propia definición, un mundo justo, con igualdad de oportunidades para todos.

COMENTARIOS BIBLIOGRÁFICOS

Capítulo 1:

- El capítulo esta basado en el libro de Palao, J., García, O., Rojo, P, Sáez Vacas, F, *Temas básicos de Innovación tecnológica en las empresas, 2003* , concretamente en el capítulo “Teoría general del entorno” .
- El apartado “Factores del microentorno” recoge ideas de los trabajos del seminario de profesores de Economía de Zaragoza y de Jesús Moreno Rodríguez encontrados en internet cuya dirección esta en la webografía, (W22 y W24).
- El apartado “Factores del microentorno” esta basado en wikipedia (W14), y en los artículos de internet sobre el entorno empresarial (W23) y Como Administrar su Negocio /Planeación Estratégica / Análisis del Entorno (W25).

Capítulo 2:

- Este capítulo está basado en el tercer capítulo del libro *Temas básicos de Innovación tecnológica en las empresas*, cuyo título es “Tendencias del entorno”
- El apartado que habla de la globalización recoge ideas del informe de Oxfam “Dumping sin fronteras” y de una publicación de Timothy Wise, director de departamento de la universidad de Tuffs

Capítulo 3:

- El apartado de “introducción” está basado en ideas de Sáez Vacas (2003)
- Los epígrafes “Revolución y nuevos Revolucionarios” y “La IT y las Nuevas Realidades Empresariales” están adaptados del trabajo de Palao et al. (2003) y en ideas de Maza Pereda, y la Harvard Business Review (1992).
- El capítulo “Efectos de la IT sobre las empresas” está adaptado del trabajo de Palao et al. (2003), y con ideas de Crainer y Dearlove(2001).
- El apartado “Nuevas Dudas ante la IT” están basados en artículos de Peter Keen(2004).
- El apartado de “GlobalITación” está basado en ideas de Palao et al. (2003), y Arenal (2007).
- El apartado “El papel de la IT en el Nuevo Entorno Tecnosocial” está basado en el libro de Sáez Vacas (2004).

BIBLIOGRAFÍA

- **Palao, J., García, O., Rojo, P., Sáez Vacas, F.**, *Temas básicos de Innovación tecnológica en las empresas*, 2003
- **Roddick, A.**, *Tómatalo como algo personal*, Icaria Editorial, Barcelona, 2004
- **Sáez Vacas, F.**, *Más allá de Internet: la Red Universal Digital*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 2004
- **Crainer, S., D. Dearlove, D.**, *La Generación-e*, Pearson Educación, S.A., 2001

WEBOGRAFÍA

- W1:** Definición de entorno de la Real Academia Española de la Lengua
http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&L
- W2:** Definición de ciclo de vida
<http://www.ejournal.unam.mx/rca/214/RCA21404.pdf>
- W3:** Definición de política fiscal en wikipedia
http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_fiscal
- W4:** Definición de inflación en wikipedia
<http://es.wikipedia.org/wiki/Inflaci%C3%B3n>
- W5:** Política monetaria en wikipedia
http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica_monetaria
- W6:** Informe sobre al incorporación de la mujer al mercado laboral de Sandallo Gómez y Carlos Martí
http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP754.pdf
- W7:** Artículo sobre la influencia de los niños en las compras de sus padres
<http://www.lavanguardia.es/lv24h/20071120/53412772885.html>
- W8:** Artículo sobre el mercado de las personas de la tercera edad
<http://www.cienladrillos.com/2006/08/10-vivienda-y-futuro-el-mercado-emergente-de-la-tercera-edad>
- W9:** Derecho fiscal en wikipedia
http://es.wikipedia.org/wiki/Derecho_tributario
- W10:** Derecho mercantil en wikipedia
http://es.wikipedia.org/wiki/Derecho_mercantil

- W11:** Derecho laboral en wikipedia
http://es.wikipedia.org/wiki/Derecho_laboral
- W12:** Encuesta de la fundación BBVA sobre el aumento de la conciencia ecológica
<http://servicios.elcorreodigital.com/ekoplaneta/datos/temas/2006/julio/conciencia.htm>
- W13:** Artículo sobre la presión que pueden llegar a ejercer grupos ecologistas
http://www.elpais.com/articulo/Galicia/grupos/ecologistas/depredacion/costa/rios/elpepuespgal/20070429elpgal_18/Tes
- W14:** Análisis de las cinco fuerzas de Porter en wikipedia
http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
- W15:** Vida de Michael Porter en wikipedia
http://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter
- W16:** Artículo sobre el aumento de las ventas de MP3
http://www.cadenaser.com/tecnologia/articulo/ventas-reproductores-mp3-subiran-ano/csrsrpor/20050118csrsrtec_9/Tes
- W17:** Explicación del Mystery Shopping
http://www.consultorescomerciales.net/mystery_shopping/index.asp
- W18:** Artículo sobre las barreras de entrada de **Juan José Mora Villalón**
<http://www.juandemariana.org/comentario/1170/barreras/entrada/>
- W29:** Integración vertical en wikipedia
http://es.wikipedia.org/wiki/Integraci%C3%B3n_vertical
- W20:** Descentralización en wikipedia
<http://es.wikipedia.org/wiki/Descentralizaci%C3%B3n>
- W21:** Diseño de una organización según Henry Mintzberg.
<http://docuteca.net/ecuadernos/ecuaderno4/mintzberg.htm>
- W22:** Trabajo sobre el entorno del seminario de profesores de Economía de Zaragoza
<http://www.educa.aragob.es/iestamar/economia/eoe/TEMA%2003.pdf>
- W23:** Artículo sobre el entorno empresarial
http://www.ikaroo.es/index.cfm?pagina=ciberteca/articulo_view.cfm&id_categoria=64&id_ciberteca=101&id_pg=253
- W24:** El entorno de la empresa según Jesús Moreno Rodríguez
<http://www.mitecnologico.com/Main/EntornoDeLaEmpresa>

W25: Como Administrar su Negocio /Planeación Estratégica / Análisis del Entorno

http://www.conamype.gob.sv/cajadeherramientas/mipymes/como_admin/analisis.htm

W26: Definición de Red Universal Digital por Fernando Sáez Vacas

[http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/Red Universal Digital/libroExtractospdf/reduniversasldigitalpaginaweb.pdf](http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/Red%20Universal%20Digital/libroExtractospdf/reduniversasldigitalpaginaweb.pdf)

W27: Artículo de la edición digital del periódico El País acerca de obreros chinos trabajando en la construcción de una presa en Sudán

http://www.elpais.com/articulo/internacional/China/saca/latigo/africa/elpepiint/20071119elpepiint_10/Tes

W28: Definición de Wikipedia de las técnicas de producción “just in time”

http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9todo_justo_a_tiempo

W29: Página Web del grupo Inditex

<http://www.inditex.com/es/>

W30: Dualidad del concepto globalización (globalización pobre/globalización rica) explicada por Fernando Sáez Vacas.

<http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/noosferia/noosferia52.html>

W31: Página oficial de la Organización Mundial del Comercio

<http://www.wto.org/index.htm>

W32: Página oficial del Fondo Monetario Internacional

<http://www.imf.org/external/index.htm>

W33: Trabajo titulado *Otra globalización es posible* realizado por Alberto Arenal para la asignatura Innovación Tecnológica

<http://netosfera.1blogs.es/files/7-analisis-de-la-globalizacion.pdf>

W34: Informe publicado por Oxfam acerca del dumping sobre el maíz titulado

Dumping sin fronteras

http://www.oxfam.org/es/files/pp270803_dumping_maiz.pdf/download

W35: Trabajo de Timothy Wise, director de un departamento de la universidad de Tufts, acerca de la influencia del dumping en el sector del maíz

<http://ase.tufts.edu/gdae/Pubs/rp/TWAgSubsidiesPuentesJune04.pdf>

W36: Página de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático

<http://www.aseansec.org/>

W37: Definición de Wikipedia del Blue-Ray

<http://es.wikipedia.org/wiki/Blu-ray>

- W38:** Definición de Wikipedia de HD-DVD
<http://es.wikipedia.org/wiki/HD-DVD>
- W39:** Enlace al libro Innovación tecnológica en las empresas
<http://www.gsi.dit.upm.es/~fsaez/intl/indicecontenidos.html>
- W40:** Breve texto de Fernando Sáez Vacas acerca de la opción de “contratar niños”
<http://turing.dit.upm.es/~fsaez/noosferia/noosferial1.html>
- W41:** Página explicativa sobre el *outsourcing*
<http://www.monografias.com/trabajos10/outso/outso.shtml>
- W42:** Texto que explica los *data warehouses*
<http://www.monografias.com/trabajos6/dawa/dawa.shtml>
- W43:** Comentario de Maza Pereda sobre la Hipercompetencia.
<http://pyme.com.mx/articulos-de-pyme/muestra-articulo-datos.php?registro=53>
- W44:** Breve explicación sobre el concepto de *ERP*
<http://www.tech-faq.com/lang/es/erp.shtml>
- W45:** Interesante noticia sobre la implantación de nuevos productos que digitalizan documentos
http://www.canon.es/About_Us/News/Solutions_Business_News/1H06/eCopy.asp
- W46:** Artículo de J.M. Iáñez sobre las subastas electrónicas
http://www.degerencia.com/articulo/subastas_electronicas_de_compra_funcionan_generan_ahorros_y_son_rentables
- W47:** Texto de J.M. Goñi sobre “La información en la Estrategia de las organizaciones”
<http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=jjgoni&id=49>
- W48:** Artículo de la revista **iWorld** (nº 45) sobre el teletrabajo y las comunicaciones móviles
<http://www.idg.es/iworld/articulo.asp?id=128888>
- W49:** Explicación de los diferentes tipos de control de las empresas
<http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml#pri>
- W50:** Comentario de Alicia Nadal (2007) que resume lo que es el *e-commerce*
<http://celectronico6.blogspot.com/2007/01/introduccion.html>
- W51:** Entrada de *wikipedia* que explica el Teorema de los Costes de Transacción
http://es.wikipedia.org/wiki/Teorema_de_Coase
- W52:** Texto sacado de un artículo de la revista “Poder”, sobre la teoría de estrategias de Porter
<http://www.managementweb.com.ar/Estrategia2.html>

W53: Artículo de Peter Keen sobre la paradoja del conocimiento

<http://www.peterkeen.com/recent/articles/kmPaper.pdf>

W54: Comentario en el blog del economista y empresario Antonio Monerri (3-2007) sobre las estrategias “Top line”

<http://strat-comm.blogspot.com/2007/05/qu-pasa-cuando-los-clientes-miran-ms.html>

W55: Ensayo de Javier Echevarría sobre la deshumanización del mundo

<http://www2.unia.es/arteypensamiento02/ezone/ene03.htm>

W56: Trabajo de Sáez Vacas y Gómez Andino sobre el Tercer Entorno y la IT

<http://www.oei.es/salactsi/tercer.htm>