

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los conceptos centrales que deben considerarse para adecuar y/o redefinir las estrategias empresariales considerando el impacto que sobre las mismas ha tenido, tiene y seguirá teniendo el constante avance de los distintos modelos de redes sociales y la evolución de tecnologías innovadoras y en muchos casos disruptivas, que modifican sustancialmente los procesos de las empresas.

Analizamos sus implicancias desde la gestión comercial introduciendo temas como la cocreación, el marketing digital, el sistema de comercialización y, desde la gestión operativa considerando: la comunicación, los procesos productivos y los procesos operativos, entre otros.

Para una mejor comprensión se han agregado algunos ejemplos representativos de distintas áreas de la empresa.

Finalmente consideramos oportuno resumir algunos conceptos que como profesionales debemos integrar en nuestras áreas de incumbencia.

## **LA APLICACION DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS EN LA GESTION ORGANIZACIONAL**

El impacto de la Tecnología y las Redes Sociales sobre la Gestión Organizacional.

**XII Congreso Internacional de Administración: “La gestión y las nuevas organizaciones en un contexto de cambio constante”.**

Ciudad Autónoma de Buenos Aires - 11 al 13 de noviembre de 2015.

### **INDICE:**

<b>1. LA GESTION COMERCIAL</b>	<b>Página 3</b>
1.1. Introducción	<b>Página 3</b>
<b>2. EL PLAN DE MARKETING</b>	<b>Página 3</b>
<b>3. EL MIX DE MARKETING</b>	<b>Página 4</b>
<b>4. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGIA EN LA GESTION COMERCIAL</b>	<b>Página 4</b>
4.1 Producto	<b>Página 4</b>
4.2 Precio	<b>Página 5</b>
4.3 Sistema de Comercialización	<b>Página 5</b>
4.4 Promoción	<b>Página 7</b>
4.4.1 Marketing en Buscadores	<b>Página 7</b>
4.4.2 Marketing en Redes Sociales	<b>Página 8</b>
4.5 Gestión de clientes	<b>Página 8</b>
4.6 Marketing digital	<b>Página 9</b>
<b>5. LA GESTION OPERATIVA</b>	<b>Página 11</b>
5.1 Los nuevos liderazgos	<b>Página 11</b>
5.2 La importancia del factor humano	<b>Página 12</b>
5.3 Las nuevas formas laborales	<b>Página 13</b>
<b>6. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGIA EN LA GESTION DE LA COMUNICACIÓN</b>	<b>Página 13</b>
6.1 Las comunicaciones	<b>Página 13</b>
6.2 La nube	<b>Página 14</b>
6.3 Big data	<b>Página 14</b>
<b>7. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGIA EN LA GESTION OPERATIVA</b>	<b>Página 14</b>
7.1 Producción	<b>Página 14</b>
7.2 Logística	<b>Página 15</b>
7.3 Administración	<b>Página 15</b>
7.4 Créditos y cobranzas	<b>Página 16</b>
7.5 Contabilidad y finanzas	<b>Página 16</b>

<b>8. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGIA EN LA RSE</b>	<b>Página 16</b>
<b>8.1 El aspecto ambiental</b>	<b>Página 16</b>
<b>8.2 El aspecto social</b>	<b>Página 17</b>
<b>8.3 El aspecto económico</b>	<b>Página 17</b>
<b>9. CONCLUSION</b>	<b>Página 18</b>
<b>10. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>Página 19</b>

## 1. LA GESTION COMERCIAL:

### 1. Introducción

La gestión comercial permite a la empresa llevar adelante todos los procesos que vinculan al cliente con la organización. Dentro de la gestión comercial, se desarrolla la función comercial que lleva consigo la tarea de estudiar el mercado/ crear mercado, innovar en productos y servicios y venderlos para conseguir generar ingresos y rentabilidad para la empresa.

La ejecución de tareas dentro del ámbito de marketing permite desarrollar procesos para el cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas. Dichos objetivos y estrategias deben ser consecuentes con el Plan estratégico de la compañía.

Para el planteamiento de las tareas comerciales, toda organización debe desarrollar un Plan de Marketing en el que planteará los puntos de acción en el plano operativo comercial.

Los avances del marketing digital y de alta tecnología están modificando de forma dramática a los compradores y a los vendedores. Los mercadólogos de hoy deben saber utilizar la nueva información, la comunicación y las tecnologías de transporte para conectarse de forma más eficaz con los clientes y los socios de marketing en la era digital actual, afirma Kotler (Kotler Philips – Armstrong Gary, pág. XV).

## 2. EL PLAN DE MARKETING:

El *Plan de Marketing* es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: *estratégico y táctico*. (Kotler, Philips – Keller, Kevin Lane, pág. 36)

Aquí nos abocamos plan táctico de marketing que especifica las tácticas de marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio. (Kotler, Philips – Keller, Kevin Lane, pág. 37).

Para comenzar con el Plan de Marketing, debemos realizar un exhaustivo análisis del mercado y de la industria en la que se desarrolla la empresa.

Dentro del análisis del mercado realizaremos el análisis de la demanda y el estudio de consumidores potenciales.

El estudio de la demanda nos permitirá realizar las siguientes tareas:

- Conocer las necesidades del consumidor, su comportamiento habitual de compra y cuáles son los productos/ servicios que podrá ofrecer la empresa.
- Cambios en los hábitos y paradigmas de consumo.
- Realizar una segmentación del mercado al cual dirigiremos nuestra oferta de satisfactores.

- Comprender en su conjunto las variables exógenas/ endógenas que afectarán a nuestro producto y a nuestros ingresos.
- Realizar una proyección de la demanda estimada del producto/ servicio.
- Organizar el departamento de ventas para poder satisfacer la demanda proyectada y generar ingresos.
- Generar estándares y políticas de atención al consumidor y realizar las acciones pertinentes para generar e incrementar su satisfacción con los productos/ servicios y con la marca, entre otros.

El análisis de la industria nos permitirá entender, el comportamiento de las variables que impactan en la organización, debido a la competencia actual y competencia futura. Además de los aspectos técnicos/ legales que determina la industria para una empresa, las barreras de ingreso y egreso actuales y futuras dentro de la industria.

Luego de realizado el análisis del mercado y de la industria en la que se desarrolla la empresa, es fundamental delinear el Mix de Marketing.

### **3. MIX DE MARKETING:**

La mezcla de marketing está compuesta por las 4 P's del Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción.

Dentro del Plan de Marketing, deberemos establecer objetivos y acciones a seguir para cada uno de los componentes de la mezcla de Marketing.

En el presente apartado realizamos un análisis del impacto de la Tecnología y las Redes Sociales, en las variables más sensibles de la gestión comercial.

## **4. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA EN LA GESTIÓN COMERCIAL**

### **4.1. Producto**

El objetivo de toda empresa que quiera permanecer en el mercado, es crear y lanzar productos innovadores. Dichos productos pueden ser desarrollados desde la oferta, la empresa genera productos innovadores para generar nuevas necesidades en el mercado o desde la demanda, los consumidores expresan sus necesidades, la empresa las estudia y realiza lanzamientos de productos teniendo en cuenta esto.

Con la irrupción de las redes sociales en el ámbito de la tecnología, los procesos de análisis de mercado permitieron incorporar al consumidor como un nuevo actor. De qué manera? El consumidor ya no solamente compra los productos que las empresas venden, sino que también forma parte del desarrollo de los mismos. Participan en foros, entran a las páginas que tienen las marcas en las redes sociales y comentan a las empresas cuál es su producto ideal, por qué piensan que no van a funcionar los productos actuales y hasta proponen cambios y modificaciones futuras para el producto. El

consumidor, está dispuesto a crear su propia historia y experiencia con la marca y contarla en los medios sociales.

Es importante destacar, que no todas las empresas están preparadas para entender los cambios en la forma que tienen los consumidores de comunicarse con las marcas y menos para interpretar hacia donde apuntan los mismos.

Las grandes empresas tienen sectores especializados para comprender el impacto del comportamiento del consumidor en los medios sociales y lo analizan realizando productos, cada vez más conscientes de lo que el consumidor necesita. Las PyMES, sobre todo las más pequeñas, son un capítulo aparte, ya que recién se encuentran incursionando en este tipo de tecnología y se les dificulta la tarea de desarrollar productos en base al análisis de tendencias en medios sociales, dado que la gestión de marketing en este tipo de empresas suele ser menos sofisticada.

Más adelante, analizaremos el impacto de los medios sociales en la gestión de clientes.

#### **4.2. Precio**

Principalmente, al momento de determinar los precios de un nuevo producto, las empresas deben tener en cuenta los costos que incurren en producir dicho bien (costos fijos y costos variables), el precio promedio de mercado del bien (teniendo en cuenta la competencia, productos sustitutos y complementarios) y la percepción que tiene el consumidor sobre la marca.

Además, debemos considerar que los precios varían acorde a la demanda de mercado y a la fluctuación de los costos asociados al producto y además pueden variar en base a la modificación de precios que realice la competencia.

En este punto, podremos decir también que el impacto de la tecnología y de los medios sociales generó un cambio. De qué manera? El uso de las nuevas tecnologías, permitió a las empresas poder tener información más detallada y al instante de precios y productos de la competencia (Benchmarking). La información de precios que vuelcan tanto los productores, como los minoristas y los mayoristas, se ha convertido en input necesario para los sistemas de gestión del marketing y para su toma de decisiones.

#### **4.3. Sistema de Comercialización**

Internet, obligó a las empresas a incorporar un nuevo canal de venta y de comercialización; y con el nacimiento del comercio electrónico, las empresas entendieron que dicho canal se había convertido en un medio efectivo para colocar su oferta en el mercado.

Para su uso efectivo, las empresas debieron considerar los siguientes aspectos:

- *Seguridad:* Deben permitir realizar transacciones de modo encriptado y seguro para quienes estén realizando la compra.

- *Comodidad/ Navegabilidad:* Deben generar una experiencia agradable para el usuario. Los productos deben ser de fácil acceso y el procedimiento de compra no debe poseer muchos pasos.
- *Formas de Pago:* Las empresas deben poner al alcance de los usuarios múltiples formas de pago, y en lo posible, brindar financiación.
- *Distribución:* Las empresas deben presentar distintas alternativas para que el comprador se haga de su producto, ya sea mediante envío a domicilio, o retiro en sucursales de correo o en la propia empresa. La distribución es un aspecto crítico al momento de implementar un sistema de comercio electrónico.

Otro aspecto a destacar es que el comercio electrónico permite la desintermediación, mediante la generación de nuevos modelos de negocios. Empresas que solo vendían a consumidores corporativos, mediante este sistema pueden vender a consumidores finales, como por ejemplo el caso de Lenovo.

El comercio electrónico permite a las empresas generar nuevos modelos de negocios y de ingresos.

Estos modelos de negocios van desde el B2B, ventas corporativas (entre empresas) que tienen como característica principal el monto de las transacciones, hasta el B2C, venta de empresa a consumidor final, que tiene como característica principal que pueden realizar la compra desde la comodidad de su casa en el momento que deseen. Las plataformas deben estar disponibles 24x7.

Antes de comenzar con una Estrategia de Marketing Digital, las empresas deberán tener en cuenta que el solo hecho de tener presencia en los Medios Sociales es condición necesaria, pero no suficiente. Los medios sociales no se auto administran, esto significa que, no alcanza con solo “estar presentes”, sino que deben generar Engagement con sus clientes a través de estos medios.

Es importante saber que los consumidores han cambiado, se han vuelto más exigentes y experimentales ya que, tienen a su alcance herramientas más sofisticadas para la realización de comparaciones de productos, precios, calidad, entre diferentes marcas.

El Marketing Digital tiene diferente intensidad de aplicación acorde al tipo de empresa y/o tipo de producto comercializado.

A continuación resumiremos brevemente lo que está ocurriendo con las herramientas del marketing digital a nivel empresas en Argentina:

- *Redes sociales:*

Constantemente crece el número de nuevas empresas con presencia en las redes sociales (en particular Facebook), según el informe anual de la CACE

(Cámara Argentina de Comercio Electrónico 2014), el 90% de las empresas consultadas utilizan las Redes Sociales para promoción y solo el 43% utiliza las Redes Sociales para venta online. (CACE, <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>)

- *Bases de datos (CRM/Big data):*

Este es un tema que está en pleno desarrollo, para su implementación las empresas deben contar con sistemas adecuados de CRM. Respecto a la implementación y penetración del Big Data en Argentina, actualmente se está aplicando en las grandes empresas, pero no contamos con datos certeros de cuál es el porcentaje de utilización en empresas al momento de realizar el presente trabajo. Según un reciente estudio de Forbes Insights en colaboración con Teradata y McKinsey el 51% de los ejecutivos consultados señalan que adaptarse al big data es uno de los retos a los que se enfrenta la empresa. (Forbes Insights: <http://www.forbes.com/sites/gilpress/2015/09/04/6-observations-from-a-new-survey-on-the-state-of-big-data-analytics/>)

- *E-commerce (Comercio electrónico):*

Esta operatoria podemos decir que hoy es utilizada estimativamente entre un 50 a 60% de las nuevas empresas, con buenos resultados en cuanto al incremento de sus volúmenes de ventas (integrado con las redes sociales) y con la paulatina corrección de aspectos operativos que hacen fundamentalmente a la logística y el servicio al cliente. Los nuevos emprendimientos, en su mayoría carecen de e-commerce propios, utilizando Mercadolibre como la plataforma fundamental para realizar este tipo de operatoria.

- *M-commerce (Comercio electrónico):*

El Mobile Commerce, comenzó con su auge desde el nacimiento de los teléfonos inteligentes (Smart mobiles). Según el Informe Anual de la CACE (2014) 1 de cada 3 empresas ya instalaron un sistema de m-commerce, por lo tanto esta modalidad viene creciendo e instalándose la necesidad de contar con esta opción de comercio electrónico. (CACE, <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>)

#### **4.4. Promoción**

La promoción presenta uno de los puntos más destacado dentro del impacto de la tecnología y las redes sociales en la gestión comercial.

Las empresas deben utilizar diferentes técnicas para promocionar sus productos y marcas dentro de los medios digitales. Entre ellos mencionaremos principalmente al Search Engine Marketing y el Social Media Marketing.

##### **4.4.1. Marketing en Buscadores**

El Marketing en buscadores o SEM (Search Engine Marketing) es la forma que tienen las empresas de posicionar su oferta a través campañas de marketing en buscadores. La herramienta se resume al pago de un monto determinado por cada click que hacen los usuarios por un anuncio de la empresa.



El SEM, es una herramienta flexible que permite segmentar por tipo de usuario al que queremos alcanzar con nuestro anuncio, región, horario en el que queremos que nuestro anuncio aparezca en las búsquedas y lo más importante, permite la medición del ROI, retorno de la inversión que realizan las empresas en dicha campaña de publicidad.

#### **4.4.2. Marketing en Redes Sociales (Social Media Marketing)**

Las redes sociales, también permiten realizar campañas de marketing, con igual o similar tipo de alcance que el marketing en buscadores. Tanto Facebook, como Twitter, y recientemente Instagram, brindan a las empresas un espacio para promocionar sus productos.

La Gerencia de Marketing debe incorporar este tipo de acciones dentro de sus presupuestos anuales de Promoción y establecer las estrategias que se deberán cumplir en este aspecto.

Además, deberán desarrollar un grupo de personas capacitadas para llevar dicha tarea adelante o contratar agencias que la realicen.

#### **4.5. Gestión de Clientes**

Desde el comienzo de la tecnología la especialización en la gestión comercial empezó a crecer a pasos agigantados. El ingreso de la tecnología en el marketing, permitió acercarse cada vez más al consumidor y entender sus deseos y necesidades de una forma más integral. Actualmente, el consumidor forma parte de la gestión comercial de las empresas.

El consumidor, logró penetrar las barreras de la empresa y colarse mediante el uso de tecnologías cada vez más sociales, mediante las cuales puede decidir qué tipo de producto desean y hasta cómo lo desean (cocreación).

Está claro también, que las empresas comenzaron a comprender esta necesidad y empezaron a colocar al alcance de la mano del consumidor soluciones cada vez más cercanas a la personalización en masa (hacer productos masivos, teniendo en cuenta las particularidades de cada consumidor).

Las empresas deben comunicarse activamente con sus clientes, escucharlos y actuar en consecuencia. Los medios digitales, brindan herramientas para que la tarea de comunicación e interacción de los clientes con las empresas sea efectiva.

Podemos afirmar que aquellas empresas que más conocen a sus clientes, son aquellas que más clientes fieles tienen en sus listas.

Los clientes modernos, sobre todo las nuevas generaciones (millennials en adelante), son más difíciles de fidelizar, pero esto no es una tarea imposible.

Para ello las empresas deben introducir figuras como el Community Manager, que es aquella persona que conversa con los clientes, y su función es la de

estar en contacto con el cliente, escucharlo, relevar y responder sus inquietudes.

Los sistemas de CRM, deben incorporar la experiencia del usuario mediante lo que se conoce como CEM (Customer Experience Management).

Las empresas pueden realizar las siguientes tareas dentro de los medios digitales:

- *Atención al cliente:* En Argentina podemos mencionar el caso de las empresas de telefonía móvil que realizan atención de reclamos, mediante las redes sociales (Facebook, Twitter).
- *Venta de Productos.*
- *Relevamiento de necesidades del consumidor,* en base a una escucha activa.
- *Información detallada de acciones* de la empresa de cara al consumidor.
- *Resolución de reclamos* de los clientes.
- *Información sobre promociones,* entre otros.

#### **4.6. Marketing Digital**

Un negocio electrónico es el uso de plataformas electrónicas como intranet, extranet e Internet para realizar un negocio de la compañía (Kotler Philips – Armstrong Gary, pág. 559).

En este punto debemos distinguir entre Marketing Electrónico y Comercio Electrónico, definiendo al comercio electrónico como los procesos de compra y venta apoyados por medios electrónicos, principalmente Internet; y al Marketing Electrónico como los esfuerzos de marketing de comercio electrónico que hace la compañía por comunicar, promover y vender productos y servicios a través de Internet.

La web presenta oportunidades para el desarrollo del Marketing Digital. Desde compañías multinacionales como Coca-Cola de Argentina, hasta Instituciones Universitarias Privadas como el Instituto Universitario Escuela Argentina de Negocios (IUEAN), tienen presencia en el mundo digital y hacen uso de sus herramientas para desarrollar sus estrategias de marketing.

El Marketing Digital tiene aspectos distintivos, que aún, no han logrado otros medios. Entre ellos podremos mencionar:

- *Segmentación específica* del alcance de las acciones de Marketing.
- *Multiplicidad de Plataformas:* Sitios web, Blogs, Redes Sociales, App's, juegos, buscadores, mapas (geotagging, geolocalización), email marketing, cloud, etc.

- *Multiplicidad de Formatos:* Videos, audio, artículos, banners, enlaces, comentarios, emailing, etc.
- *Bajo Costo Relativo.*
- *Medición de Resultados* en forma instantánea.
- Permite conocer el *Retorno de la Inversión realizada (ROI)*.
- Permite competir a grandes empresas con PyMES.
- Permite una interacción más directa con los fans de la marca.
- Permite visibilidad de la Empresa/ Marca.
- Permite el Benchmarking.

Según el Libro Estrategias de Marketing Digital para PyMES de ANETCOM (asociación sin ánimo de lucro para el fomento del comercio electrónico empresarial y de las Nuevas Tecnologías en la Comunidad Valenciana), “las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) están ahí para que nosotros las utilicemos. Hay muchas razones para ello:

- Porque el uso de las TIC nos permite transformar los datos en “inteligencia” de mercado, tanto de los clientes como de la competencia, y la información inteligente es necesaria para competir hoy en el mercado.
- Porque la integración de las TIC en la empresa nos permite mejorar nuestra relación con los clientes.
- Porque podemos aprovecharnos de las nuevas formas de comprar y vender a través de las TIC y especialmente de Internet.
- Porque el cliente está cada vez más formado e informado en el uso de las TIC y el mercado de usuarios de las TIC crece sin parar.
- Porque los clientes son globales aunque segmentados y a través de las TIC podemos llegar a todas partes. Podemos ser globales y también locales (glocales) personalizando nuestro producto o servicio y nuestra comunicación.” (ANETCOM, pág. 2013)

## **5. LA GESTION OPERATIVA**

Ya expuesto el impacto de la tecnología y las redes sociales en el área comercial, veamos a continuación como debe responderse, ante dicho impacto, desde los aspectos directivos y operativos de las distintas áreas de una organización, para hacer realidad los conceptos de eficacia, eficiencia y efectividad, esenciales para lograr el posicionamiento y la competitividad necesarios, para asegurar la rentabilidad y el crecimiento de la organización en el tiempo.

Debemos comenzar hablando de la convivencia en las organizaciones de dos o incluso tres generaciones de empleados y directivos (baby boomers, X e Y), formados con distintas experiencias humanas y profesionales y a quienes las tecnologías y las redes sociales (en particular) impactan de diferente forma, pero sin lugar a dudas, creando un ámbito de comunicación transparente y compartida (redes sociales internas, los blogs corporativos, las wikis, los foros, las carteleras virtuales, los chats y otros medios que variarán en función a las necesidades y posibilidades de la organización), donde la información fluye hacia los diferentes niveles y no solo de arriba hacia abajo, donde los aportes del personal son debidamente escuchados y respondidos, lo que lleva a mejorar su compromiso con la organización y también ayuda a la conformación de un verdadero equipo de trabajo, donde se valoran los conocimientos y la experiencia de cada miembro del mismo, independientemente de su posición jerárquica, conformándose así paulatinamente una cultura empresarial orientada a crear valor a través de la innovación constante y el aporte de todos, basados en valores de calidad y honestidad para con todos los que interactúan con la organización y con un claro sentido de la responsabilidad empresarial que debe tener la misma, tanto desde lo ambiental, como desde lo social y lo económico.

Ampliando lo antes expuesto, analicemos a continuación tres aspectos claves de la gestión organizacional del siglo XXI.

### **5.1. Los nuevos liderazgos**

Los avances tecnológicos han creado nuevas fuentes intangibles de valor y nuevas formas de interacción de clientes, empleados, proveedores, accionistas y la comunidad, con las organizaciones, por lo que consecuentemente, se necesitan nuevas formas de liderar las mismas a fin de satisfacer las necesidades de todos ellos en tiempo y forma. Ahora bien, desarrollar un tema tan complejo como este hubiera requerido un espacio mayor al que podemos disponer en este trabajo, por ello, consideramos que la siguiente transcripción sintetiza los conceptos centrales de este nuevo liderazgo y nos da los conceptos esenciales para pensar en el cambio que debemos llevar adelante, tanto desde lo personal, como desde las organizaciones en las cuales actuamos, para adecuarnos al siglo XXI. Dicen Barry Libert y otros, en (Cuenta con el estilo de liderazgo apropiado para la era digital ¿? Revista Management Herald – Nro 115- Mayo-Junio 2015 - Pág 27), lo siguiente: “Empleados y freelancers (como la comunidad de desarrolladores de Apple) desean mayor sentimiento de posesión del que tienen, más impacto y reconocimiento y no seguir instrucciones. Los clientes quieren participar en el proceso de marketing y

desarrollo (considerar lo que han crecido las relaciones entre consumidores y empresas en los medios sociales y el surgimiento de las empresas de crowdsourcing (financiación colectiva) en lugar de obedecer a alguien que les diga lo que deben querer y por qué. Los líderes están descubriendo que las organizaciones abiertas y ágiles, responden en forma más rápida y eficiente a esos cambios, que aquellas empresas en las que todo el conocimiento y las órdenes vienen de arriba hacia abajo. Resumiendo, ya no hay espacio para el comandante autocrático, ya sea brillante o esté equivocado. Los líderes necesitan un margen mayor de opciones de estilo, para atender la gama más amplia de activos que las empresas están creando actualmente”. Como cierre del tema cabe preguntarse: **Cómo están Ud. y su empresa para enfrentar este desafío ¿?**

## **5.2. La importancia del factor humano**

En todas las empresas se dice que el personal es el activo más valioso que se posee, pero no siempre el tratamiento que se le da al mismo se condice con lo antes expresado, máxime teniendo en cuenta los profundos cambios que se han ido generando a partir del impacto de la tecnología y las redes sociales sobre este tema

Por ello, el gran desafío en este tema, pasa por considerar debidamente los siguientes aspectos:

- *Talento:*  
Considerando el *ADR* del mismo, es decir atraer (imagen de la organización en el contexto laboral), desarrollar (capacitar constantemente a todo el personal, para que pueda adecuarse en tiempo y forma al impacto que estamos tratando en este trabajo) y finalmente retener ese talento, considerando qué valores y condiciones económicas, laborales y comunicacionales, debidamente integradas, serán la base esencial para ello y para en parte atenuar la rotación de puestos, que caracteriza en parte a las nuevas generaciones.
- *La diversidad:*  
Es clave integrar en cualquier organización (independientemente de su tamaño) equipos de trabajo, sin distinción de sexo o connotaciones raciales o religiosas, o de cualquier tipo, con variadas capacidades técnicas y humanas que tengan clara comprensión de los cambios que la tecnología y las redes sociales, están originando en las empresas y a partir de ello y del uso en tiempo y forma de aspectos antes indicados (la nube, Big Data) puedan elaborar las estrategias dinámicas e innovadoras, necesarias para gerenciar efectivamente las organizaciones que deben transitar este apasionante y competitivo siglo XXI.
- *El liderazgo para el siglo XXI:*  
Tema tratado previamente y que reiteramos como esencial para el futuro de las organizaciones (Mascó Alejandro, Cuesta Martín).

### **5.3. Las nuevas formas laborales**

El desarrollo tecnológico nos ha llevado a replantearnos la necesidad de la presencia para poder llevar adelante las actividades que hacen al trabajo diario en las organizaciones. Así, han comenzado a desarrollarse y a crecer sostenidamente, en particular en las grandes empresas, las nuevas formas de trabajo a distancia y la comunicación constante con el lugar de trabajo, sea desde el hogar o del lugar donde uno se encuentre (sea en el país o en el exterior), aprovechando las ventajas que ofrece la conectividad, en particular la móvil, desde diferentes dispositivos, lo que nos lleva a preguntarnos si el trabajo actual es full time o full life ¿?. En realidad, el trabajo hoy es una parte de nuestra vida y debe ser incluido en forma racional, en nuestra administración del tiempo, a fin de lograr el equilibrio necesario, entre lo laboral y lo personal, a fin de incrementar nuestra productividad y efectividad y lograr una mejor calidad de vida.

Obviamente, estas nuevas formas de la relación laboral, están estrechamente ligadas a los dos temas previos y deben ser analizadas, experimentadas e implementadas, de acuerdo al tipo de organización en la cual nos encontremos, teniendo en cuenta que si bien esto puede generar reacciones no siempre positivas en las generaciones previas, para las nuevas generaciones son parte de su realidad. Por ende, cabe repetir la pregunta del párrafo sobre liderazgo: **Cómo están Ud. y su empresa para enfrentar este desafío ¿?**

## **6. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGIA EN LA GESTION DE LA COMUNICACION:**

Desde lo tecnológico, no cabe duda que debemos enfatizar sobre los tres conceptos centrales que están cambiando la forma de gerenciar efectivamente la información: Las comunicaciones, la nube y el Big Data.

### **6.1. Las comunicaciones**

En la parte inicial de este trabajo se analizó el impacto de las comunicaciones externas, veamos ahora sintéticamente a través de algunos ejemplos representativos, el impacto en las comunicaciones internas de las organizaciones, resultante de la conectividad constante que permiten hoy tanto los medios fijos como móviles.

Entre ellos podemos mencionar, la posibilidad de contacto en todo tiempo y lugar con cualquier miembro de la organización, sea por medios telefónicos, redes internas, chat, Skype, etc.

Como consecuencia de lo anterior la eliminación del factor distancia como un condicionante para la resolución de situaciones.

También la reducción de la cantidad de viajes requeridos anteriormente para reuniones presenciales (hoy virtuales) con el consiguiente ahorro en tiempos y costos, la posibilidad de realizar entrevistas de selección de personal virtuales, eliminando los desplazamientos innecesarios para ambas partes (con los mismos ahorros indicados previamente), entre otros.

## 6.2. La nube

El “cloud computing” o computación en la nube, es como todos sabemos el uso del software como servicio. Desde las organizaciones las grandes ventajas que se obtienen son: acceso desde cualquier dispositivo (fijo o móvil), en cualquier momento, aumento de la seguridad informática, menores costos, escalabilidad del sistema, etc. etc.

Así, considerando estas ventajas, son cada vez más las empresas que independientemente de su tamaño utilizan este servicio, agilizando sus procesos operativos, sabedores que la información está siempre a su alcance, en cualquier circunstancia que la necesiten y desde donde se encuentren. Podemos mencionar como ejemplo de este tema al servicio Drive for work de Google

## 6.3. Big data

Hoy se nos presenta la posibilidad de acumular grandes cantidades de datos (tanto a partir de los medios fijos, como de los móviles (teléfonos, tablets, cámaras, etc.) ya sea de los clientes, como de las operaciones internas de la empresa. Esto nos lleva al gran desafío que todas las organizaciones enfrentan actualmente: cómo agruparlos, analizarlos y visualizarlos en tiempo y forma, para poder tomar mejores decisiones estratégicas y operativas, disminuyendo los márgenes de error posibles ¿?.

La respuesta que podamos dar a esta pregunta, impactará en mayor o menor medida, en el futuro de la organización y será clave para lograr los objetivos planteados en el párrafo inicial de la gestión operativa.

Podemos agregar que en nuestro país, muchas organizaciones de variada envergadura, están capacitando a su personal en el tema o bien incorporando especialistas sobre el mismo, a fin de comenzar a obtener los beneficios resultantes de un adecuado uso de los datos existentes en sus sistemas de información, trabajando con información en tiempo real, lo que facilita la corrección oportuna de desvíos en los procesos operativos internos (con el consiguiente ahorro de costos) y facilita también la respuesta en tiempo y forma ante situaciones que puedan presentarse en la problemática comercial, con el consiguiente impacto positivo en la satisfacción del cliente y su consiguiente recomendación de la empresa a sus contactos en las redes sociales. Reiteramos la pregunta de los dos párrafos previos: **Cómo están Ud. y su empresa para enfrentar este desafío ¿?**

## 7. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGIA EN LA GESTIÓN OPERATIVA:

Veamos ahora los impactos que hacen a la aplicación de la tecnología en los procesos operativos de las organizaciones, sintetizando a modo de ejemplo de ello, la realidad de algunos sectores de las mismas.

### 7.1. Producción

En esta área, podemos decir que los principales impactos del tema que nos ocupa, son los siguientes:

- Capacitación del personal sobre las nuevas tecnologías a implementar en la empresa.
- Implementación de nuevos equipos en los procesos (adecuándose al avance tecnológico).
- Como consecuencia de los puntos previos, en las organizaciones se obtienen tres importantes beneficios: el mayor compromiso y motivación del personal, la mayor calidad en los productos que se fabrican y los menores costos operativos y las mejoras en la rentabilidad. Paralelamente el uso de las nuevas tecnologías, permite reducir desperdicios y mejorar los procesos operativos, facilitando el inicio de una política de responsabilidad social empresarial (si la empresa no la tiene) o mejorando la que pueda existir.
- *Robótica*: este tema, será parte del futuro, aún en las pequeñas empresas, aunque por el momento está reservado a las grandes organizaciones (por ej. las automotrices).

## **7.2. Logística**

El principal impacto de la tecnología en la gestión de la logística está dado por la disponibilidad de la información en tiempo real.

El uso de GPS en los medios de transporte, facilita su seguimiento y permite visualizar en tiempo y forma situaciones anómalas (desvíos de rutas programadas por decisión del conductor o ante eventuales situaciones delictivas), permitiendo reaccionar en tiempo y forma, ya sea para la comunicación con los responsables del transporte o el aviso a las autoridades policiales). Asimismo, se pueden tener en tiempo real tanto la salida como el arribo de los transportes y controlar los resultados con la programación hecha por el área, a fin de tomar las medidas necesarias para adecuaciones futuras o para analizar la conducta de los transportistas- Todo ello, permite ir mejorando constantemente los procesos a fin de aumentar su eficacia, optimizar su eficiencia y tener un área logística altamente efectiva, que pueda generar positivos comentarios de los clientes en las redes sociales.

## **7.3. Administración**

No hay duda que la implementación de los distintos sistemas operativos locales e internacionales, conjuntamente con la conectividad que caracteriza al contexto organizacional, han impactado positivamente en la administración de las empresas, pudiendo mencionarse a título de ejemplo los siguientes aspectos, que han optimizado los tiempos de los procesos con los consiguientes ahorros en costos, que consecuentemente generan una mejora en la rentabilidad:

- Operaciones on-line con clientes,
- Operaciones on-line con instituciones financieras,
- Operaciones on-line con organismos gubernamentales,
- Autorizaciones digitales (con el consiguiente ahorro de tiempo en la búsqueda de firmas en las organizaciones),



- Controles digitales de las operaciones y registración de las mismas en tiempo real.

#### **7.4. Créditos y Cobranzas:**

Nuevamente podemos hablar aquí del impacto que produce la información en tiempo real de la situación crediticia de los clientes, mediante la integración de los distintos sistemas administrativo-contables en uso en la organización, lo que facilita la posibilidad de efectuar los reclamos por falta de pago en el momento adecuado (reduciendo eventuales conflictos con los clientes), analizar su volumen de compras y los límites de créditos de los mismos, a fin de poder adecuarlos, antes que el cliente lo pida (evitando nuevamente potenciales conflictos), efectuar simulaciones para la proyección de políticas crediticias, considerando diferentes volúmenes de actividad en la organización y finalmente lograr un buen trabajo en equipo integrando las necesidades tanto del área comercial como la del área administrativo-financiera.

#### **7.5. Contabilidad y Finanzas**

Aquí cabe reiterar (como mencionamos en Créditos y Cobranzas) la importancia de la información en tiempo real, para:

- Proporcionar la información contable que necesitan las distintas áreas (ventas, costos, gastos, inversiones, etc.), facilitando así la toma de decisiones correctivas en tiempo y forma.
- Proporcionar Balances y Cuadro de Resultados con la frecuencia que se requiera.
- Preparar un Tablero de Control que al tener la información en tiempo real, permite lo expresado anteriormente, reaccionar en el momento ante los cambios en los indicadores claves del mismo.
- Efectuar simulaciones de Balances y Cuadros de Resultado, considerando diferentes niveles de actividad e inversión en la empresa, a fin de proporcionar los datos necesarios para que conjuntamente con los análisis de escenarios (internos y externos), se pueda mejorar cualitativa y cuantitativamente, la definición de las estrategias empresarias para el corto, mediano y largo plazo. (Brom Fernando).

### **8. EL IMPACTO DE LA TECNOLOGIA EN LA RSE.**

Por último, es importante considerar como la tecnología y las redes sociales, facilitan la gestión organizacional relacionada con la Responsabilidad Empresarial, tema esencial para el posicionamiento de cualquier organización en este siglo, considerando los tres aspectos de la misma: Ambiental, Social y Económico.

#### **8.1. El aspecto Ambiental**

Reiterando lo expresado al analizar el área de Producción, podemos decir que la implementación de los avances tecnológicos en las empresas, además de los aspectos operativos (costos- rentabilidad) permite integrar dos aspectos esenciales para las organizaciones del siglo XXI que son calidad y ecología, facilitando a las empresas entre otros aspectos adicionales al equipamiento tecnológico ya mencionado, la utilización de materiales amigables con el medio

ambiente y la revisión de los procesos que permitan la reutilización de insumos esenciales como el agua y también el uso eficiente de la energía eléctrica.

## **8.2. El aspecto Social**

Desde lo social, no hay duda el gran impacto que las redes sociales han producido en la relación comunidad – empresa, lo que requiere para evitar impactos negativos en la imagen de la organización, considerar entre otros, los siguientes aspectos (sin entrar en mayores detalles, ya que se explican por si mismos:

- Administrar las redes sociales con personal capacitado en el tema.
- Respetar a clientes, proveedores y todos aquellos que se comuniquen por este medio.
- Responder en un plazo no mayor a 24 horas a todo aporte que se haya hecho en la misma, diciendo siempre la verdad.
- Actualizar los contenidos frecuentemente, entre otros.

Adicionalmente y de acuerdo a sus posibilidades, la empresa puede integrarse a distintas ONG a través de las redes sociales y colaborar en las actividades de las mismas, aportando actividades de su personal, recursos financieros, productos, etc.

## **8.3. El aspecto Económico**

Recordando que las responsabilidad social empresaria desde lo económico, comienza por el bienestar del personal de la empresa, podemos decir en este aspecto, que los medios tecnológicos, nos permiten hoy tener muy buena información del mercado laboral y sus escalas salariales, a fin de poder definir las escalas competitivas de nuestra organización (con eventual información al personal al respecto) y cumplimentar los aspectos esenciales básicos de la Pirámide de Maslow.

Luego desde la empresa, es esencial que la rentabilidad que se obtiene, se base en principios y valores, que hagan a una cultura de respeto e integración, de los stakeholders de la misma (empleados, clientes, proveedores, propietarios o accionistas y comunidad). Solo así se tendrá una empresa cuya imagen destacará en las redes sociales como ejemplo para los demás.

Reiteramos una pregunta que Ud. no puede dejar de plantearse, ya que hace al futuro de su organización: **Cómo están Ud. y su empresa para enfrentar este desafío ¿?**

## 9. CONCLUSION

Somos conscientes de la dificultad de sintetizar un tema tan amplio como el elegido en pocas páginas, pero esperamos haber destacado los aspectos esenciales que grafican el impacto que las tecnologías y las redes sociales, han producido y seguirán produciendo en la gestión organizacional, ayudando así a una mejor reflexión y comprensión del tema. Como desafío profesional para analizar y reflexionar, listamos seguidamente los aspectos que consideramos seguirán siendo claves hasta el final de esta década, en función al imparable avance tecnológico que se seguirá produciendo en ese lapso.

### **TENDENCIAS GLOBALES = crisis vs oportunidades**

El constante avance de los temas que venimos tratando (que podemos sintetizar en el concepto Internet 3.0) irá generando en el mundo distintas situaciones de crisis y oportunidades, en función a como los países y sus organizaciones se vayan adecuando a los mismos.

**MARKETING** = como existir en la vida de los clientes- interconectividad.

**INNOVACION** = disrupción creativa.

La interconectividad y la cocreación con los clientes, se intensificará cada vez más, ya que los mismos son socios estratégicos de la empresa y quieren ser tratados como tales, siendo el gran desafío el desarrollo de productos y servicios innovadores, que puedan responder en tiempo (cada vez más corto) y forma, a las cambiantes necesidades del contexto.

**LIDERAZGO** = estructuras informales+ sistemas de gestión + valores + cultura

**FACTOR HUMANO** = flexibles, multicanales y orientados al valor

**SUSTENTABILIDAD** = indicadores (integrados con los de desempeño)

Y no olvidemos a la **GENERACION Z**.

En estos temas, no hay duda que iremos hacia liderazgos y estructuras más informales, con sistemas de gestión en tiempo real y donde las organizaciones que se destaquen tendrán una cultura basada en los valores que reclama el contexto social en el que actúen y donde el factor humano será sin lugar a dudas el factor diferencial que permitirá efectivizar lo antes expuesto, integrando los conocimientos y experiencias de las generaciones previas y los aportes de la nueva generación que podemos definir como 100% digital.

**ESTRATEGIA** = agilidad + desarrollar capacidades diferenciales.

El gran desafío de todo lo expuesto previamente, solo podrá ser resuelto positivamente en la medida que la gestión organizacional integre los conceptos indicados y desarrolle mediante un adecuado trabajo en equipo, las estrategias de corto, mediano y largo plazo, que permitan responder con la agilidad necesaria y con propuestas diferenciadoras a los constantes cambios del contexto que enfrentarán las organizaciones hasta el final de esta década y seguramente también en las siguientes.

## 10. BIBLIOGRAFIA

- Kotler Philips – Armstrong Gary, (2007) Marketing, Versión para Latinoamérica – México - Pearson Educación.
- Kotler Philips – Keller Lane Kevin, (2012) Dirección de Marketing - México - Pearson Educación.
- ANETCOM, (2013) – Valencia - Integral Comunicación.
- CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), (2015) Estudio Anual de Comercio Electrónico 2014 – Buenos Aires – CACE. <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>
- Tomaello Flavia - Gitelman Natalia, (2012) Redes sociales y empresas - Buenos Aires – Errepar
- Pincetti Sebastián – Rodríguez Pícaro Silvina, (2010) 222 claves para hacer negocios en Internet – Barcelona (España) – Ediciones B.S.A.
- Laudon Kenneth C.- Guercio Traver Carol, (2009) e-Commerce, Negocios, tecnología y sociedad – México – Pearson Education de México S.A.de C.V.
- Maqueira Juan Manuel- Bruque, (2009) Sebastián –Marketing 2.0 – El nuevo marketing en la WEB de las redes sociales– México – Alfa Omega Grupo Editor S.A.de C.V.
- Gómez Vieites Alvaro, (2006) Marketing relacional directo e interactivo- Madrid (España) - RA – MA Editorial.
- Brom Fernando, (2014) Innovación Estratégica Disruptiva- Ciudad Autónoma de Buenos Aires- EDICON.
- Hamel Gary, (2012) Lo que importa ahora – Buenos Aires- Grupo Editorial Norma.
- Mascó Alejandro, (2012) Entre generaciones – Buenos Aires – Temas Grupo Editorial SRL.
- Cuesta Martín, (2012) El impacto de la generación Y en las organizaciones - Ciudad Autónoma de Buenos Aires- EDICON.
- Hamel Gary, (2008) El futuro de la administración – Bogotá (Colombia)- Editorial Norma.
- Diez de Castro y otros, (2001) Administración y Dirección- Madrid (España) – Mc Graw Hill /Interamericana de España S.A.U.
- Gilli Juan José y otros, (2001) Diseño y efectividad organizacional - Buenos Aires - Macchi Grupo Editor S.A.