

Pontificia Universidad Católica del  
Ecuador

---

**Facultad de Ingeniería  
Escuela de Sistemas**

**Maestría en Gerencia de Tecnologías de la  
Información**

**TESIS DE GRADO**

***EMPRESAS TRADICIONALES: ¿ESTÁN LISTAS  
PARA EL CAMBIANTE ENTORNO DE LAS TIC?***

Pablo Hernández  
Ingeniero en Sistemas y Computación

Quito, 2011 – Marzo

## Tabla de contenido

1. Situación de la empresa tradicional.....	5
1.1 La empresa y su relación con el Internet .....	5
1.2 Estado de la administración de la empresa.....	7
1.3 Dificultades del manejo financiero .....	8
1.4 Realidad de la planificación estratégica .....	8
1.5 Gestión del talento humano.....	9
1.6 Comunicación interna y externa.....	10
1.7 Mercadeo de productos.....	10
1.8 Procesos productivos y gestión de la calidad.....	11
1.9 Problemas y retos de la empresa en el presente y para el futuro.....	12
2. Historia de Internet, la empresa 0.0 y 1.0 .....	13
2.1 Internet.....	13
2.1.1 Sus comienzos.....	13
2.1.2 Su evolución a lo largo del tiempo .....	13
2.1.3 Situación actual y proyecciones a futuro.....	14
2.2 La Empresa 0.0.....	15
2.2.1 Esquemas de gerenciamiento .....	16
2.2.2 Fortalezas .....	16
2.2.3 Limitantes.....	17
2.3 La Empresa 1.0.....	17
2.3.1 Esquemas de gerenciamiento .....	18
2.3.2 Fortalezas .....	18
2.3.3 Limitantes.....	19
3. El nuevo entorno de las TICs.....	20
3.1 Entendiendo el nuevo paradigma .....	20
3.1.1 Nuevos conceptos y teorías.....	20
3.1.2 Nuevas herramientas, nuevos retos .....	21
3.2 Casos de estudio .....	22
3.2.1 El caso Google .....	22
3.2.2 El caso Amazon.....	23
3.2.3 El caso Nike.....	24
3.2.4 El caso Old Spice .....	25

## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

### Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

3.2.5	El caso Nestle .....	26
3.2.6	Otras empresas.....	27
4.	Marco de Referencia.....	28
4.1	Una forma diferente de ver la empresa .....	28
4.2	Un cambio en la estructura de la empresa .....	29
4.3	Otra manera de comunicarse .....	30
4.4	Herramientas al alcance de todos .....	31
4.4.1	Aplicaciones de Ofimática.....	31
4.4.2	Mensajería Instantánea .....	32
4.4.3	Listas de Distribución o Mailing.....	32
4.4.4	Listas o Grupos de Correos.....	33
4.4.5	Foros.....	33
4.4.6	Bitácoras o Blogs .....	34
4.4.7	Micro Blogging.....	34
4.4.8	Wikis.....	35
4.4.9	Redes Sociales.....	35
4.5	Próximos pasos .....	36
4.5.1	Evitar el estancamiento .....	36
4.5.2	Escuchar es más importante que hablar .....	36
4.5.3	Buscar a los clientes en el lugar donde están .....	36
4.5.4	Dejar de vender y empezar a enseñar .....	36
4.5.5	Crear relaciones duraderas en lugar de ventas rápidas.....	37
4.5.6	Medir y evaluar constantemente .....	37
4.5.7	Ser creativo .....	37
	Conclusiones.....	38
	Recomendaciones.....	39
	Anexos.....	40
	Anexo I: Internet Stats.....	41
	Anexo II: Social Media Demographics.....	41
	Anexo II: How Big is the Internet.....	41
	Anexo IV: How are Mobile Phones Changing Social Media .....	41
	Anexo V: How Social Engagement is Changing .....	41
	Anexo VI: How are Companies Leveraging Social Media .....	42

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

Anexo VII: The conversation prism.....	42
Anexo VIII: Facbook vs Twitter .....	42
Bibliografía.....	43

# CAPÍTULO I

---

## Situación de la empresa tradicional

### 1.1 La empresa y su relación con el Internet

No cabe duda de que el Internet es sumamente importante en la vida de las personas y de las organizaciones, se ha introducido poco a poco en todos los aspectos de nuestra vida de la misma forma que lo hizo la computadora a finales del siglo XX.

Hoy en día las empresas ya no pueden seguir preguntándose si es necesaria o no su presencia en el Internet, no solo deben estar presentes sino que deben aprovechar todas las herramientas que éste ofrece para relacionarse con sus clientes, administrar sus recursos y buscar nuevos mercados.

Al hablar de la empresa y su relación con el Internet<sup>1</sup> se puede identificar cuatro formas de verlo:

**1) Internet es una tecnología.-** La empresa ve Internet como algo meramente tecnológico que le aporta poco o nada a su cadena de valor. Su relación con él se reduce a enviar y recibir correos electrónicos y a unas pocas consultas de carácter informativo.

En la empresa existe un encargado de mantener el sistema funcionando y su principal tarea es cuidar que los empleados utilicen adecuadamente la tecnología puesta a su disposición. Esta persona se convierte en una especie de guardia que debe vigilar que todo se cumpla según las normas empresariales.

Se crea entonces una división entre las horas de trabajo y las horas de Internet, y una batalla entre vigilantes y sospechosos que finalmente desemboca en una pérdida de tiempo y productividad.

---

<sup>1</sup> “Cuatro formas de entender Internet en la empresa”, 19 de Abril de 2010, <http://blog.consultorartesano.com/2010/04/cuatro-formas-de-entender-internet-en-la-empresa.html>, Consultoría artesana en red

## **Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

**2) Internet es el nuevo canal de comunicación.**- La empresa ve al Internet como la nueva vitrina para poder vender sus productos y un lugar para su publicidad. De esta manera los esfuerzos se enfocan en dar a conocer a los clientes todo lo que se puede ofrecer, estos esfuerzos son normalmente liderados desde el área de comunicación, relaciones públicas o mercadeo.

Las empresas con este esquema buscan estar presentes en los lugares más populares frecuentados por sus usuarios; su estrategia es la del vendedor de perros calientes ya que ponen su puesto en medio del público y empiezan a hablar y hablar de sí mismos con la esperanza de que alguien los escuche y se acerque a comprar.

Tarde o temprano estas empresas descubren que la comunicación no es unidireccional, que sus clientes también hablan y que su estrategia no es tan efectiva como pensaban.

**3) Internet es el lugar donde debo estar.**- Este tipo de empresa se siente cómoda con Internet, lo ha hecho parte de su día a día y sabe que es allí donde debe enfocarse. Aquí hablar no es tan importante como escuchar y la relación es la piedra angular de la estrategia comunicativa.

Aquí la empresa tiene varios canales de comunicación y cada uno de ellos cumple una función muy específica. Cada área del negocio tiene a su cargo un canal de comunicación de modo que toda la empresa, y no solo un departamento, se relacione con el cliente.

Este tipo de empresas evalúa constantemente su presencia en Internet y se pregunta qué más puede hacer. Sin embargo, si no se maneja con inteligencia la comunicación, tanto interna como externa, se corre el riesgo de dar demasiada prioridad al Internet y olvidar el objetivo del negocio.

**4) Internet es lo único que importa.**- Este tipo de empresas ven al Internet como el origen y el fin de todo y orientan todos sus esfuerzos hacia él, olvidando su mercado, su objetivo de negocio y hasta su propia identidad.

Estas empresas son comúnmente de tecnología, formadas por gente de tecnología con poco o nulo conocimiento de negocios, por lo que es fácil que pierdan el

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

rumbo y se dejen deslumbrar por el último juguete tecnológico o la última tendencia de la moda.

El tiempo está contado para estas empresas y son pocas las que logran encontrar el verdadero rumbo antes de estrellarse con la realidad del mundo fuera del Internet.

## **1.2 Estado de la administración de la empresa**

La actual teoría administrativa estudia la empresa desde varios puntos de interacción e interdependencia de cinco variables. Las cinco variables (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente) son el componente principal de la administración de la empresa, el manejo de estas variables se ha vuelto cada vez más complejo pues son varios los factores internos y externos que interactúan con ellas.

La globalización, la automatización de los procesos productivos y las cambiantes condiciones de mercado hacen que se impongan nuevos estándares de productividad y calidad, empujando a las empresas hacia estrategias de constante expansión orientadas hacia el perfeccionamiento de sus procedimientos administrativos.

*“En las condiciones actuales el mejoramiento en las prácticas administrativas se realiza con el objetivo de obtener resultados productivos de la más alta calidad, tanto para ofrecer mejores mercancías como servicios integrales a los consumidores.”<sup>2</sup>*

Durante la última década las empresas han utilizado la tecnología para que tanto administradores como empresarios evalúen los puntos débiles y fuertes de la empresa, tanto internos como externos, para así tomar las decisiones que consideren adecuadas, de esta manera la empresa pudiera expandirse en el mercado y consolidar su posición en el mismo.

Con lo anterior se entiende que las empresas, sobre todo las PYMES, dediquen la mayor parte de sus esfuerzos a la mejora sistemática de sus procesos dejando pasar las posibilidades que ofrece el Internet.

---

<sup>2</sup> “La administración en la actualidad”, Universidad Nacional de Colombia, [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/introduccion/introduccion\\_c.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/introduccion/introduccion_c.htm)

### **1.3 Dificultades del manejo financiero**

Cuando se habla de manejo financiero es necesario diferenciar dos grupos de empresas, las empresas grandes y las PYMES.

A pesar de que a nivel mundial las PYMES son la columna vertebral de la economía<sup>3</sup>, el manejo financiero de las mismas es mayormente deficiente o nulo, reduciéndose en la mayor parte de los casos a pequeños departamentos de contabilidad sin ningún tipo de plan financiero.

El principal problema que enfrenta cualquier empresa, ya sea grande o pequeña, es la de encontrar fuentes de financiamiento; sin embargo, este problema se vuelve sumamente significativo en las PYMES que son incapaces de presentar de manera adecuada el papeleo requerido por las entidades de financiamiento<sup>4</sup>.

En algunos países esta situación se agrava debido a las crisis económicas, la falta de instituciones financieras, el alto riesgo que se presenta para el inversionista entre otros.

Esta situación explica el por qué las empresas se preocupan más de la financiación de sus proyectos que del aprovechamiento del Internet.

### **1.4 Realidad de la planificación estratégica**

La planificación estratégica está enraizada en lo más profundo de la mente de todo empresario, sabe para qué sirve, confía casi ciegamente en ella y sin importar si la empresa es grande o pequeña, cree que es vital contar con una. Prácticamente toda empresa que se precie de seria cuenta con una planificación estratégica; sin embargo, todavía existen muchas que la tienen simplemente de adorno y no le dan la importancia que merece.

---

<sup>3</sup> "First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises", David Audretsch, Rob van der Horst, Ton Kwaak, Roy Thurik, Comisión Europea de Empresa e Industria, 12 de Enero de 2009, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme\\_perf\\_review/doc\\_08/spr08\\_annual\\_reporten.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_reporten.pdf)

<sup>4</sup> "Financiamiento de PYMES en LA", Comité Latinoamericano de Asuntos Financieros, 8 de Septiembre de 2004, [http://www.claaf.org/documents/Espanol/11\\_Declaracion.pdf](http://www.claaf.org/documents/Espanol/11_Declaracion.pdf)

## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

El objetivo de toda planificación es generar estrategias para enfrentar el futuro y establecer los controles para poder alcanzar dichas estrategias. Sin embargo, este objetivo ya no puede ser alcanzado en el mundo actual.

*“...un proceso de planificación estratégica tradicional no es capaz de generar alternativas para competir en el mercado...”<sup>5</sup>*

La planificación realizada por las empresas se basa en su mayoría en datos estadísticos, cuantificados y resumidos que no son más que una pequeña fracción de la realidad externa. Aún cuando estos datos fueran cien por ciento confiables se volverán rápidamente obsoletos debido a lo cambiante del mundo de hoy.

Por lo tanto, la planificación a corto y largo plazo debe hacerse sobre la marcha, día a día con los datos reales y no con métricas caducas.

### 1.5 Gestión del talento humano

Los empleados dejaron de ser piezas del aparato industrial para convertirse en empleados de conocimiento, generadores de soluciones y ejecutores de ideas; las personas son cada vez más fundamentales en la empresa, son un activo valioso que debe ser cuidado y gestionado de manera correcta<sup>6</sup>.

La gestión de talento humano se vuelve necesaria conforme crece la empresa ya que un mayor número de empleados genera dispersión de la comunicación entre los miembros de la organización.

Muchas empresas que crecen rápidamente, imponen cargas extras a sus empleados sin aplicar una adecuada gestión de talento humano y terminan con problemas de fuga de talentos, baja de productividad y malestar institucional.

Esta incorrecta gestión se hace presente en muchas empresas, sin embargo es en la gran empresa en donde se hacen visibles en mayor medida los estragos producidos por esta estrategia.

---

<sup>5</sup> “Los defectos de la planificación estratégica”, Fabrizio Noboa, Revista EKOS: Economía y Negocios, No.145, Quito-Ecuador, Mayo 2006, [http://www.fabrizionoboa.net/pdf/ekos\\_3.pdf](http://www.fabrizionoboa.net/pdf/ekos_3.pdf)

<sup>6</sup> “El talento humano en las organizaciones”, José Alberto Carpio Solano, Revista Tecnia, n° 11, San José de Costa Rica, Enero - Abril 2003, <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/ina/ina5.htm>

## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

*...el talón de Aquiles (de RRHH) sería la falta de capacidad de la función para desarrollar estrategias de talento alineadas con los objetivos de negocio.<sup>7</sup>*

Las empresas pequeñas, por su carácter familiar, son mejores manteniendo un ambiente propicio para el trabajo, pero tampoco pueden olvidar una planificación para el futuro.

### 1.6 Comunicación interna y externa

Las nuevas tecnologías han contribuido en gran parte a la mejora de la comunicación tanto interna como externa. Sin embargo, la mayoría de las empresas no pasan de la comunicación por correo electrónico y algunas todavía utilizan el papel para comunicados oficiales.

Para muchas empresas comunicarse significa dar información “útil” para que los otros puedan realizar mejor su trabajo, pero esta información debe ser controlada al máximo para evitar que el Know How<sup>8</sup> se escape.

La comunicación empresarial debe ser transformada por completo y pasar de una mentalidad cerrada y centralizada a una abierta y colaborativa.

*“La información y el conocimiento deben ser compartidos con libertad para que todos los usen para mejorar.”<sup>9</sup>*

Es mucho el camino que se debe andar para lograr el cambio de mentalidad que se necesita, pero es posible y sobretodo necesario hacerlo en un entorno en que la conversación está en todas partes.

### 1.7 Mercadeo de productos

El objetivo del mercadeo de productos es muy simple, vender. Muchas son las teorías y fórmulas usadas para lograr este objetivo, pero casi todas pierden de vista lo esencial, el cliente es quien determina lo que es un negocio.

---

<sup>7</sup> “Decadencia y futuro de RRHH”, Virginio Gallardo/, SUPERVIVENCIA DIRECTIVA |sólo el cambio permanece, 11 de Junio 2009,

<http://supervivenciadirectiva.com/2009/06/14/decadencia-y-futuro-de-rrhh>

<sup>8</sup> “Know How”, Wikipedia, [http://es.wikipedia.org/wiki/Know\\_how](http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how)

<sup>9</sup> “Comunicación interna 2.0”, Claudio Bravo, Tendencias. Grupo Randstad, pág. 13, Diciembre 2007, <http://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2008/01/tendenciasdic07comunicaion-interna-20.pdf>

## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

*“El cliente es el cimiento de un negocio y el motivo de su existencia. Sólo él da empleos...”<sup>10</sup>*

El común de las empresas ven el mercadeo de productos como un canal unidireccional utilizado para convencer al cliente que compre un producto o servicio, y no como una herramienta para generar confianza y construir una relación duradera.

Según un estudio realizado por Pyramid Research y patrocinado por Google<sup>11</sup> la mayoría de las empresas en América Latina con presencia en Internet lo hacen de manera meramente informativa.

Al igual que pasa con la comunicación, es necesario un cambio en la manera de ver al mercado para poder enfrentar los cambios que se están dando.

*“El mercado se ha convertido en una conversación exigente... Los consumidores desplazan su interés del producto al productor y las exigencias ético-sociales sobre las compañías aumentan en un entorno mucho más transparente y observado...”<sup>12</sup>*

Son muchas las posibilidades que ofrece Internet a las empresas que quieran utilizarlo para mercadear sus productos, pero primero deberán entender cómo funciona el nuevo entorno.

### 1.8 Procesos productivos y gestión de la calidad

Cuándo se habla de procesos productivos y gestión de calidad lo primero que viene a la mente es la norma ISO 9000 y la Calidad Total. El común de las empresas cree que tener una certificación de calidad, cualquiera que sea, automáticamente las convierte en una empresa líder en el mercado o que la implementación de Calidad Total<sup>13</sup>, Lean Manufacturing<sup>14</sup> o Six Sigma<sup>15</sup> solucionará mágicamente sus problemas de producción.

---

<sup>10</sup> "Bibliografía - La gerencia de empresas de Peter Drucker", Leopoldo Barrionuevo, Marketing Interamericano, <http://www.leopoldobarrionuevo.com/LaRevistaVirtual/tabid/62/Default.aspx>

<sup>11</sup> "Cada vez más PyMEs en América Latina recurren a la publicidad online", Comunicados de Prensa Google, 15 de Abril 2010, <http://latampress.blogspot.com/2010/04/cada-vez-mas-pymes-en-america-latina.html>

<sup>12</sup> "Empresa 1.0, mercado 2.0", Antoni Gutiérrez-Rubí, 15 de Diciembre de 2007, <http://www.gutierrez-rubi.es/2007/12/17/empresa-10-mercado-20/>

<sup>13</sup> "Calidad Total", Wikipedia, [http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad\\_total](http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_total)

<sup>14</sup> "Lean Manufacturing", Wikipedia, [http://es.wikipedia.org/wiki/Lean\\_Manufacturing](http://es.wikipedia.org/wiki/Lean_Manufacturing)

## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

El problema actual de muchas empresas es que ven la gestión de calidad como otro objeto fantástico que solucionará sus problemas con poco esfuerzo y sin mucho compromiso.

*“No es posible pensar que dedicaremos una parte de nuestro tiempo de trabajo sólo a revisar la calidad de lo que hacemos. La calidad se vive cada día y en cada momento.”<sup>16</sup>*

La calidad se logra cuando se piensa primero en el cliente y se desea entregarle un producto que satisfaga completamente su necesidad.

### 1.9 Problemas y retos de la empresa en el presente y para el futuro

Son varios los problemas que enfrenta la empresa y son aún mayores los retos que deberá enfrentar en el cambiante entorno tecnológico actual.

Algunos de los problemas y retos son los siguientes:

- Mejora de los procesos productivos y administración de recurso de la empresa
- Manejo financiero, necesidad de asistencia técnica para financiamiento
- Planificación estratégica en tiempo real para reaccionar rápidamente ante el cambio y reevaluar el objetivo empresarial o de reajustar los mecanismos de control cuando sea necesario
- Correcta gestión del talento humano, mantener buen clima laboral y compartir el conocimiento entre todos
- Contar con herramientas de comunicación interna y externa, pero sobre todo, generar cambio de mentalidad en la forma de comunicarse
- Cambiar la forma de entender el nuevo mercado, sabiendo que ya no es un monólogo sino un diálogo entre pares
- Evaluar la calidad y cambiar la cultura empresarial frente a ella

---

<sup>15</sup> “Six Sigma”, Wikipedia, [http://es.wikipedia.org/wiki/Six\\_Sigma](http://es.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma)

<sup>16</sup> “La pequeña empresa y la Calidad Total”, Nacional Financiera, Herramientas PYME, <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3526/La-peque%C3%B1a-empresa-y-la-Calidad-Total>

## CAPÍTULO II

---

### Historia de Internet, la empresa 0.0 y 1.0

#### 2.1 Internet

Internet es uno de los fenómenos más grandes de los últimos 20 años. Ha cambiado la forma en que todos nos comunicamos<sup>17</sup>, en que hacemos negocios, en que aprendemos y también ha creado una nueva forma de visualizar las empresas.

##### 2.1.1 Sus comienzos

El desarrollo de Internet empezó a finales de la década de los 50 por encargo del departamento de defensa de Estados Unidos que buscaba una manera de comunicar a las computadoras de la época y evitar la pérdida de información en caso de una guerra nuclear.

*"una red de muchos [ordenadores], conectados mediante líneas de comunicación de banda ancha" las cuales proporcionan las funciones hoy existentes de las bibliotecas junto con anticipados avances en el guardado y adquisición de información y [otras] funciones simbióticas"<sup>18</sup>*

La primera red de interconexión de computadores fue ARPANET<sup>19</sup> y su primer nodo se creó en la Universidad de California, y fue la columna de Internet hasta 1990, cuando se terminó de implantar el TCP/IP.

##### 2.1.2 Su evolución a lo largo del tiempo

Hasta principio de los años 70 ARPANET podía ser accedido únicamente por investigadores y empresas privadas que participaban en proyectos de la

---

<sup>17</sup> Anexo I – Internet Stats

<sup>18</sup> "Historia de Internet", J.C.R Licklider, Man-Computer Symbiosis, 1960, [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_de\\_Internet](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_Internet)

<sup>19</sup> "ARPANET", Wikipedia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Arpanet>

## **Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

administración federal. A finales de los 70 y principios de los 80 se empieza a adoptar TCP/IP y se hacen las primeras conexiones con Europa.

Para mediados de los 80 el Internet contaba con 1 961 servidores, en 1987 tenía más de 10 000, en 1988 eran más de 56 000 y para 1990 superaba los 313 000 <sup>20</sup>

Durante todo este tiempo el Internet se usaba principalmente para compartir texto para noticias con USENET y para correo electrónico, pero fue apenas en 1989 cuando Tim Berners-Lee empezó con el borrador del HTML que fue finalizado en 1991.

La aparición del HTML, el retiro de la restricción en la comercialización de Internet y la guerra de los navegadores a finales de la década de los 90<sup>21</sup> fueron las causas de la popularización del Internet que hasta ese entonces estaba en manos de unos pocos privilegiados, pero esta popularidad era solo para las empresas y no para los consumidores en general, ya que si bien el acceso era público, la generación de contenido seguía siguiendo privilegio de unos pocos.

Durante la primera década del siglo XXI se popularizaron herramientas que finalmente pusieron al Internet al alcance de todo el mundo<sup>22</sup>, como los blogs, los foros, las redes sociales y el microblogging. Estas herramientas han generado un profundo cambio tanto en la sociedad como en el mercado.

### **2.1.3 Situación actual y proyecciones a futuro**

En la actualidad Internet es accesible prácticamente desde cualquier parte del planeta y casi con cualquier dispositivo. Para finales de 2009 existían más de 234 millones de sitios web<sup>23</sup>, más de 1 800 millones de personas tenían acceso al Internet con una penetración cercana al 27% de la población mundial.

---

<sup>20</sup> "Evolución de Internet", Rafael Alemañ Cabrera - David Garcia Copete, Universidad de Alicante, <http://www.alu.ua.es/r/rac6/HInternet/origenes.html>

<sup>21</sup> "Guerra de Navegadores", Wikipedia, [http://es.wikipedia.org/wiki/Guerra\\_de\\_navegadores](http://es.wikipedia.org/wiki/Guerra_de_navegadores)

<sup>22</sup> Anexo II – Social Media Demographics

<sup>23</sup> "Internet 2009 in numbers", Royal Pingdom, <http://royal.pingdom.com/2010/01/22/internet-2009-in-numbers/>

ESTADÍSTICAS MUNDIALES DEL INTERNET Y DE LA POBLACION						
Regiones	Poblacion (2009 Est.)	% Poblacion Mundial	Usuarios, dato más reciente	% Población (Penetración)	Crecimiento (2000-2009)	% Uso Mundial
<b>Africa</b>	991,002,342	14.6 %	<b>86,217,900</b>	8.7 %	1,809.8 %	4.8 %
<b>Asia</b>	3,808,070,503	56.3 %	<b>764,435,900</b>	20.1 %	568.8 %	42.4 %
<b>Europa</b>	803,850,858	11.9 %	<b>425,773,571</b>	53.0 %	305.1 %	23.6 %
<b>Oriente Medio</b>	202,687,005	3.0 %	<b>58,309,546</b>	28.8 %	1,675.1 %	3.2 %
<b>Norte America</b>	340,831,831	5.0 %	<b>259,561,000</b>	76.2 %	140.1 %	14.4 %
<b>Latinoamerica / Caribe</b>	586,662,468	8.7 %	<b>186,922,050</b>	31.9 %	934.5 %	10.4 %
<b>Oceania / Australia</b>	34,700,201	0.5 %	<b>21,110,490</b>	60.8 %	177.0 %	1.2 %
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>6,767,805,208</b>	<b>100.0 %</b>	<b>1,802,330,457</b>	<b>26.6 %</b>	<b>399.3 %</b>	<b>100.0 %</b>

Figura 2.1 Estadísticas Mundiales de Internet y de la Población

Fuente: *InternetWorldStats.com*<sup>24</sup>

El crecimiento del Internet no solo puede ser medido de manera numérica<sup>25</sup>, éste se ha convertido en una verdadera estructura cultural. Muchos expertos hacen diferencias entre inmigrantes digitales y nativos digitales<sup>26</sup>, siendo éstos últimos la nueva generación de niños y jóvenes que parecen tener un chip instalado desde su nacimiento<sup>27</sup>.

La próxima década será de los nativos digitales y todo el Internet evolucionará para solventar sus necesidades de educación, recreación y relaciones sociales, serán ellos quienes marquen las normas y decidan la tendencia a seguir.

Las empresas deberán enfrentar a un mercado completamente desconocido para el que nadie está preparado y se creará una brecha entre los emprendedores más arriesgados y los conservadores más cautos. Existirán riesgos y beneficios para ambos bandos, pero bajo ningún concepto el entorno volverá a ser el mismo.

## 2.2 La Empresa 0.0

Esta empresa no conoce Internet o simplemente no lo utiliza porque piensa que no lo necesita, por esta razón se ha optado por llamarla Empresa 0.0 ya que ni siquiera ha empezado a relacionarse con Internet.

<sup>24</sup> "Estadísticas mundiales de Internet", Internet World stats, <http://www.exitoexportador.com/stats.htm>

<sup>25</sup> Anexo III – How Big is the Internet

<sup>26</sup> "Inmigrantes digitales vs. nativos digitales", Educ.ar | El portal educativo del Estado argentino, <http://portal.educ.ar/debates/educacionytic/nuevos-alfabetismos/inmigrantes-digitales-vs-nativos-digitales.php>

<sup>27</sup> "¿Quiénes son los nativos digitales?, y ¿por qué?", Juan Freire, NÓMADA, <http://nomada.blogs.com/jfreire/2007/10/quines-son-los-.html>

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

En el ambiente administrativo se la conoce como la empresa tradicional, enfocada principalmente en la producción; es la típica empresa manufacturera de mediados del siglo XX. Se basa en rigurosos procesos productivos que buscan constantemente disminuir los costos de producción y estandarizar constantemente el proceso.

La estructura es altamente valorada y se busca conservarla al máximo.

Es el legado de la revolución industrial, contribuyó al crecimiento de los centros urbanos y nos alejó de las viejas prácticas agrarias, hoy en día sigue siendo responsable de la fabricación de gran parte de los productos a gran escala.

### **2.2.1 Esquemas de gerenciamiento**

El gerenciamiento es jerárquico, los obreros son simples máquinas cuya única labor es la de cumplir cuotas de producción y mantener estándares de calidad óptimos, no les es permitido pensar o tener mentalidad independiente. El ascenso en este sistema se logra por productividad y no por capacidad.

La comunicación es burocrática y es imposible mantener un contacto horizontal, todo debe pasar a través de filtros y niveles jerárquicos para llegar de un lugar a otro.

Los mandos medios son simples controladores de producción sin capacidades de liderazgo y motivación.<sup>28</sup>

### **2.2.2 Fortalezas**

Este tipo de empresas es sumamente útil en entornos de producción en los que se necesita realizar tareas siempre repetitivas que no requieran innovación.

Existe mucha teoría desarrollada alrededor de este tipo de empresas, por lo que es relativamente sencilla de montar y administrar.

- Es altamente enfocada en los procesos

---

<sup>28</sup> “La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación”, Flavia Contreras, Karen Quezada, María Paz Villalobos, Escuela de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Chile, 7 de Abril 2009, <http://www.scribd.com/doc/18675086/La-Empresa-Tradicional>

## **Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

- Posee estructuras rígidas y constantes
- Los empleados son fieles y pueden permanecer en la empresa por años
- No se requiere grandes inversiones en capacitación al personal
- El proceso productivo es fácil de monitorear y mejorar

### **2.2.3 Limitantes**

Este modelo de empresa se vuelve obsoleto para el entorno actual y se torna anticuada y decadente a la hora de enfrentar los retos del nuevo siglo.

- Su estructura rígida impide una rápida reacción ante el cambio
- La burocracia comunicativa hace imposible tomar decisiones rápidas
- Los empleados no pueden ayudar a la empresa a mejorar ya que no son tomados en cuenta en las decisiones
- La falta de liderazgo en los mandos medios es motivo de discordia e inconformidad en los obreros
- La rigidez en la asignación de funciones coarta la pro actividad de los empleados, quienes prefieren callar antes que actuar
- La centralización de la autoridad muchas veces imposibilita la mejora de los procesos y la comunicación de las fallas

### **2.3 La Empresa 1.0**

Esta empresa ha dado sus primeros pasos con Internet, ha experimentado un poco, pero todavía no entiende los conceptos y usa el Internet como una vitrina y no aprovecha todo su potencial.

A nivel administrativo se la conoce como la empresa participativa o colaborativa, está basada en la colaboración, el conocimiento y se enfocada principalmente en el producto. Es la empresa de la sociedad de la información.

## **Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

Estas empresas ya no son solo manufactureras, son comercializadoras y vendedoras de servicios.

Se valora el conocimiento de sus miembros y se busca compartir el mismo entre todos con la finalidad de descentralizar el proceso productivo.

### **2.3.1 Esquemas de gerenciamiento**

El gerenciamiento en este tipo de empresas no se basa en el temor y la represalia sino en la colaboración y la confianza. Se intenta manejar la menor cantidad de niveles jerárquicos con la finalidad de promover el intercambio de conocimiento.

La conversación es horizontal y transparente, las estructuras son más flexibles y los mecanismos de control menos rigurosos.

Se habla de talento humano, deja de verse al empleado como un recurso prescindible e intercambiable y se lo considera como parte de la cadena de valor.

Cada empleado es responsable de su proceso y se espera que sea capaz de mejorarlo.

### **2.3.2 Fortalezas**

Estas empresas pueden afrontar de mejor manera los grandes cambios y suelen lograr altos niveles de compromiso entre sus miembros.

- La comunicación ágil, facilita la determinación del estado de la empresa
- Son más abiertos a probar nuevas tecnologías y soluciones
- Los empleados aportan ideas para mejorar sus procesos y los de la empresa
- La calidad del producto o servicio es parte de la cultura organizacional

### **2.3.3 Limitantes**

Uno de los principales problemas de este tipo de empresas es que muchas veces son dirigidas por ejecutivos con mentalidad 0.0 que en lugar de avanzar retroceden evitando el desarrollo.

Existen además otros problemas relacionados con el conocimiento obtenido por la empresa.

- Los trabajadores del conocimiento suelen tener alta rotación, meses en lugar de años
- Los costos de capacitación pueden llegar a ser muy altos
- Grandes personajes de la administración, como Tom Peters, Jack Welch y Peter Drucker entre otros, han desarrollado teorías para este tipo de empresas, pero no son tomados en cuenta y sus teorías son consideradas meras ideas de hippies.

## CAPÍTULO III

---

### El nuevo entorno de las TICs

#### 3.1 Entendiendo el nuevo paradigma

Con la explosión de las redes sociales, los dispositivos móviles con acceso a internet<sup>29</sup> y la democratización en la creación de contenidos, es cada vez más palpable la sensación de cambio que se vive en los últimos años de esta primera década del siglo XXI.

Como ya se mencionó anteriormente, el mercado es distinto, las viejas reglas de juego ya no funcionan, al menos no de la misma forma, y es necesario entender lo que pasa a nuestro alrededor para estar preparados para esta ola de cambios, oportunidades y amenazas que se avecinan.

##### 3.1.1 Nuevos conceptos y teorías

En los nuevos mercados ya no hablan de demografía sino de comunidades, el término “penetración de mercado” está siendo reemplazado por “nivel de compromiso del cliente”, ya no se busca vender un producto sino ofrecer una experiencia. Hoy en día las experiencias son tan distintas de los servicios como estos de los productos.<sup>30</sup>

Hoy los clientes tienen el poder de quejarse más allá de lo que nunca antes se habían quejado, son capaces de hacer oír su voz a cientos de miles de kilómetros y llegar más allá de lo que cualquier campaña de marketing puede llegar.

**1.- Los mercados son conversaciones**

**2.- Los mercados consisten de seres humanos, no de sectores demográficos**

---

<sup>29</sup> Anexo IV – How are Mobile Phones Changing Social Media

<sup>30</sup> “Dreamketing”, Isabela Magán,

<http://www.angelfire.com/journal/medimarket/dreamketing.html>

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

***3.- Las conversaciones entre seres humanos suenan humanas. Se conducen en una voz humana<sup>31</sup>***

En la actualidad la web social domina el Internet<sup>32</sup> y es algo tan común como el correo electrónico. Los blogs y las redes sociales son los nuevos campos de batalla en donde se libran las luchas por obtener la atención del cliente.

Ya no se trata de comunicación unidireccional, ni siquiera es bidireccional, las empresas ahora forman parte de un jardín en el que todos hablan con todos y de ellas depende crear y cuidar ese jardín o ver como sus clientes interactúan en otro lugar.

El objetivo de la era de la web social ya no es dominar una cuota del mercado, se trata de ocupar un nicho, un nicho que antes era sumamente difícil de encontrar o unir, pero que hoy se logra gracias a las herramientas de la web social.

### **3.1.2 Nuevas herramientas, nuevos retos**

Blogs, Twitter, Facebook, LinkedIn y Youtube son solo algunas de las nuevas herramientas existentes en la era de la web social, muchos pseudo expertos ofrecen la tierra prometida a las empresas que las usen, pero lo cierto es que se necesita más que usar la herramienta para triunfar en la nueva era, es necesario entender el lenguaje de quienes las usan, sus motivaciones y sus valores a la hora de hacerlo.

Usar las nuevas herramientas trae ventajas, pero también trae dificultades si la empresa no está acostumbrada a la forma diferente de ver la interacción de los nuevos mercados y tarde o temprano caerá en los viejos vicios del pasado.

El cambio es difícil de afrontar, pero nunca antes como ahora había sido tan necesario dar un paso al frente y utilizar las nuevas herramientas. El camino no es fácil y las reglas no están escritas, las empresas deben desconfiar de todo aquel que llegue a ellas con el secreto del éxito en la web social, ya que eso simplemente no existe, y la victoria llegará por una ruta distinta para cada empresa que emprenda el viaje.

---

<sup>31</sup> "Manifiesto Cluetrain", Levine, Locke, Searls & Weinberger, 1999, <http://tremendo.com/cluetrain/>

<sup>32</sup> Anexo V – How Social Engagement is Changing

A continuación se plantearán algunos casos de empresas que caminaron por el sendero de la web social, algunas triunfaron mientras que otras fracasaron estrepitosamente, pero sin duda alguna todas ellas dejan una o dos lecciones para los que vienen detrás.

## **3.2 Casos de estudio**

### **3.2.1 El caso Google**

Google es sin duda una de las empresas más grande y más conocidas del presente siglo, al igual que muchas empresas de tecnología en una sola década ha logrado amasar miles de millones de dólares en utilidades y ser reconocida en el mundo como el mejor sitio para hacer una búsqueda.

Esta empresa no solo rompió con todos los esquemas tradicionales de administración, marketing y contratación, sino que además ignoró por completo todo lo que estaba escrito en los libros y lo reinventó completamente.

*¿Cómo una empresa que nunca gastó un centavo en comunicación, que deja que el público la critique sin piedad y que no vacila en dar al traste todas las reglas de la profesión, ha podido convertirse rápidamente en una de las más conocidas del mundo?<sup>33</sup>*

Google es una empresa que innova constantemente, equivocándose más que cualquier otra y esforzándose por ofrecer siempre valor tanto a sus clientes como a sus usuarios, algunas de sus estrategias son:

- **Usar la tecnología para la coordinación** minimizando la intervención de la gerencia, favoreciendo la comprensión del trabajo individual y colectivo y permitiendo el intercambio de conocimiento en toda la organización
- **En cualquier circunstancia, dar prioridad a los usuarios** ya que su satisfacción es prioritaria. Si un producto satisface al usuario, se encontrará una manera de hacerlo rentable

---

<sup>33</sup> "El modelo Google", Bernard Girard, Grupo Editorial Norma, Agosto 2007, pag. 288

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

- **Aprovechar la benevolencia de las comunidades** pues estas son una pieza maestra en la economía de la empresa. Le proporcionan retroalimentación sobre sus fallas, defienden su reputación ante otros usuarios e incluso ponen a su disposición competencias y recursos

Estas y otras estrategias han convertido a Google en un ejemplo de innovación con miles de fieles partidarios alrededor del mundo que cada día proclaman sus beneficios e invitan a otros a probar sus productos.

### **3.2.2 El caso Amazon**

Amazon.com es una de las empresas pioneras en lo referente a comercio electrónico. Nacida en 1994 y sobreviviente de la crisis de las punto com de finales de los 90s, esta empresa ha logrado convertirse en la tienda de venta al por menor más grande del mundo.

Sin embargo, a pesar de haber empezado como una tienda de libros Amazon.com se convirtió rápidamente en el lugar para comprar desde música hasta artículos para el hogar. Aprovechando las ventajas de la tecnología ha sido capaz de reducir los costos operativos propios de las tiendas de ventas al por menor. Entre sus secretos se encuentra.

- **Personalización de la oferta** gracias a la utilización del “filtro asociativo” que permite a Amazon.com ofrecer a cada cliente los productos más relevantes desde el principio

*"Cada uno de nuestros clientes tendrá una tienda a su medida"<sup>34</sup>*

- **Permitir que los usuarios critiquen sus productos** hizo que más clientes confíen en Amazon y acudan a comprar sabiendo que los comentarios son de usuarios reales con historias reales

*"Amazon fue probablemente la primera comunidad a nivel mundial que se construyó en línea"<sup>35</sup>*

---

<sup>34</sup> “Entrevista a Jeff Bezos, Presidente de Amazon.com”, El Navegante, Abril 1999, <http://www.elmundo.es/navegante/99/abril/05/amazon.html>

<sup>35</sup> “How Amazon.com survived, thrived and turned a profit”, Seattle Pi, Enero 2004, [http://www.seattlepi.com/business/158315\\_amazon28.html](http://www.seattlepi.com/business/158315_amazon28.html)

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

- **Asociarse con otros para mejorar el negocio** fue lo que hizo Amazon.com en 2001 al reestructurar su modelo de negocio, dejando de encargarse directamente del inventario y dedicándose a lo que hacía bien, manejar pedidos por Internet. Empezó a vender el inventario de las bodegas de otras compañías y gestionar pedidos de vendedores individuales

Desde su fundación Amazon.com ha incursionado en otros mercados, desde envío de comida hasta alojamiento en la red, siempre buscando brindar servicios personalizados para sus clientes. Varios de estos servicios han fracasado, pero Amazon.com sigue innovando, buscando y evolucionando.

### **3.2.3 El caso Nike**

Nike, creada en 1964, es sin duda una empresa que puede ser considerada como tradicional, pero nada más lejos de la realidad.

Nike demostró que era una empresa diferente, que no se enfocaba en venderles productos a sus clientes. El negocio principal de Nike es vender una marca, una experiencia, algo más que simple ropa deportiva.

- **Pensar en las necesidades de sus clientes** antes que en vender más productos. Se enfocó en descubrir que necesitaban sus clientes, que les hacía felices, que les motivaba y encontrar la forma de dárselos<sup>36</sup>
- **Contar historias y crear héroes** que inspiren a sus clientes, que los motiven y los muevan. Historias con héroes de carne y hueso<sup>37</sup>. Historias en que los productos no son el fin sino la herramienta para conseguir los objetivos
- **Utilizar el poder de internet** para llegar pequeños nichos. Enfocándose en comunidades y eventos pequeños cuando es necesario hacerlo, dando a cada una la misma importancia que a un gran evento

---

<sup>36</sup> "How Nike's Social Network Sells to Runners", Bloomberg BusinessWeek, 6 de Noviembre de 2008, [http://www.businessweek.com/magazine/content/08\\_46/b4108074443945.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/08_46/b4108074443945.htm)

<sup>37</sup> "NIKE FOOTBALL WRITE THE FUTURE - FULL LENGTH VERSION", Youtube - NikeFootball channel, 17 de mayo de 2010, <http://www.youtube.com/watch?v=idLG6jh23yE>

## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

*“Nike descubrió las redes sociales antes de que los consumidores lo hicieran”<sup>38</sup>*

Durante toda su vida esta empresa ha innovado constantemente, en búsqueda de nuevos horizontes y nuevas formas de comunicarse con sus clientes. En el futuro seguramente seguirá usando las nuevas herramientas para crear nuevas experiencias y nuevas sensaciones.

### 3.2.4 El caso Old Spice

Old Spice es una marca de productos de aseo para hombres, creada en 1934 y parte Procter & Gamble desde 1990. En febrero de 2010 se lanzó una campaña en TV enfocada en programas que eran vistos por las parejas, pero no fue sino hasta cuando el comercial fue subido a YouTube que se convirtió en un verdadero éxito, en tan solo 24 horas consiguió 5.9 millones de visitas aproximadamente (más que las visitas al discurso de victoria de Barack Obama en noviembre de 2008).

Cientos de videos, comentarios y preguntas fueron hechos en Internet a raíz del video de Old Spice. Y en julio de 2010, la empresa responsable de la campaña decidió dar un paso más allá respondiendo en tiempo real con videos a las preguntas de las personas. En apenas 2 días subieron más de 180 respuestas en video para los miles de usuarios que los pedían. Algunas de las cosas que la campaña logró:

- **Despertar la curiosidad de la gente** para ver el comercial, conocer la empresa y el producto. Pero no se quedó ahí, fue a buscar a la gente y a conversar con ella, más allá de lo que nadie nunca lo había hecho
- **Creó en los usuarios el deseo de compartir** el video con sus amigos, de manera gratuita, sin esperar nada a cambio, logrando una exposición en 6 meses de 40 millones de vistas<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> “Nike descubrió las redes sociales antes de que los consumidores lo hicieran”, Marketing Directo, 20 de Mayo de 2010, <http://www.marketingdirecto.com/especiales/wave-festival-brasil/nike-descubrio-las-redes-sociales-antes-de-que-los-consumidores-lo-hicieran-d-luque/>

<sup>39</sup> “How Old Spice campaign changed social media”, testar.com, 17 de Julio de 2010, <http://www.thestar.com/living/fashion/article/836942--how-old-spice-campaign-changed-social-media>

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

- **Incrementó sus ventas** y logró posicionar su marca por mucho tiempo no solo en Internet, sino fuera de él. Pasarán varios años antes de que la gente olvide aquella vez que una empresa se comunicó con sus posibles clientes a través de unos graciosos videos en YouTube<sup>40</sup>

El caso de Old Spice será tomado en cuenta como ejemplo y punto de partida en el futuro para todo aquel que quiera interactuar con sus posibles clientes en Internet.

### **3.2.5 El caso Nestle**

Nestle es la más grande empresa de alimentación y nutrición del mundo, tiene casi 150 años de vida y cerca de 6 000 productos; sin embargo, esto no impidió que en marzo de 2010 fuera parte de un gran escándalo organizado y llevado a cabo casi totalmente en Internet.

El 19 de marzo de 2010 Green Peace lanzó una campaña por Internet para pedir que Nestlé deje de utilizar aceite de las palmas del bosque lluvioso de Indonesia en sus chocolates KitKat<sup>41</sup>. La campaña empezó en la página de Green Peace, continuó en Youtube, luego pasó a Vimeo, de ahí a la página de Facebook de Nestlé y desde ahí a cientos de blogs en todo el planeta.

Lo que le ocurrió a Nestlé es uno de los casos más palpables de lo que puede suceder si no se cuenta con un plan de comunicación adecuado. Los principales errores de Nestlé fueron:

- **No tener a cargo personal con el conocimiento necesario** y en su lugar poner a un pasante o alguien sin experiencia para gestionar la página de Facebook
- **No tener un plan de manejo de crisis** para encaminar de manera adecuada la situación y lograr que los opositores se conviertan en agentes de mejora
- **Tomar una posición cerrada y defensiva** en la página de Facebook, atacando a los comentaristas y borrando los comentarios en lugar de afrontar las críticas y lograr salir victorioso

La empresa supo actuar a tiempo y responder a nivel institucional a las acusaciones de Green Peace comprometiéndose a solucionar el problema del que era

---

<sup>40</sup> Old Spice Youtube Channel, <http://www.youtube.com/user/OldSpice>

<sup>41</sup> "Ask Nestle to give rainforests a break", Greenpeace, Marzo 2010, <http://www.greenpeace.org/international/campaigns/climate-change/kitkat/>

acusado.<sup>42</sup> La actuación de Nestlé fue ampliamente analizada en varios sitios a lo largo y ancho del Internet convirtiéndose en uno de los casos más grandes de cómo no actuar en estas circunstancias.

### **3.2.6 Otras empresas**

Existen varias empresas que han hecho incursiones en la web social<sup>43</sup>, cada una a su manera y cada una con sus propios resultados. A continuación un listado de algunas de ellas<sup>44</sup>.

- Blendtec, una empresa de licuadoras industriales, es famosa por sus de videos de bajo costo "Will It Blend" publicados en YouTube y compartidos por millones (<http://www.willitblend.com>)
- Adobe mantiene una lista de sitios web de interés relacionados con la empresa y las conversaciones en el sitio de marcadores sociales Delicious
- Cisco alberga 12 blogs que abarcan una variedad de audiencias para su negocio global (<http://blogs.cisco.com/>)
- Coca-Cola Conversations es un blog escrito por el historiador de la compañía, Phil Mooney, que se centra en artículos coleccionables de Coca-Cola (<http://www.coca-colaconversations.com/>)
- Ford publica comunicados de prensa con una gran cantidad de contenido multimedia y emplea un formato especial de noticias para medios sociales para mostrarlos en su sala de redacción (<http://ford.digitalsnippets.com/>)
- IBM fue la primera gran empresa en promover que sus empleados tengan blogs y ahora cuenta con miles de blogs relacionados con todas las facetas de su negocio (<http://www.ibm.com/blogs/zz/en/>)
- Zappos utiliza Twitter para que tanto empleados como clientes compartan su amor por la marca de calzado (<http://twitter.zappos.com/>)

---

<sup>42</sup> "Sweet success for Kit Kat campaign: you asked, Nestlé has answered", Green Peace, 17 de Mayo de 2010, <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/Sweet-success-for-Kit-Kat-campaign/>

<sup>43</sup> Anexo VI – How are Companies Leveraging Social Media

<sup>44</sup> "35+ Examples of Corporate Social Media in Action", Aaron Uhrmacher, Mashable, 23 de Julio de 2008, <http://mashable.com/2008/07/23/corporate-social-media/>

## CAPÍTULO IV

---

### **Marco de Referencia**

Es imposible crear una receta que se aplique a cada empresa o trazar un mapa que deba seguirse al pie de la letra para lograr el éxito en Internet. Cada empresa tiene su propia realidad y enfrenta desafíos únicos que no comparte con nadie más.

A pesar de ello, este capítulo intenta dar las pautas generales que pueden ser utilizadas por las empresas que deseen aventurarse en el mundo de Internet.

Se explorarán principalmente filosofías y visiones para entender el nuevo entorno y se ofrecerán algunas herramientas que se usan actualmente para ingresar en los dominios del Internet.

Muchas de las propuestas de este capítulo tienen más sentido en empresas nacientes orientadas a clientes personales o empresas pequeñas, pero las empresas grandes pueden usar algunas ideas para aplicarlas en alguna medida en sus departamentos y divisiones.

#### **4.1 Una forma diferente de ver la empresa**

Las nuevas realidades que rodean a las empresas de hoy hacen necesario una forma diferente de gerenciar muy distinta a la usada en el siglo pasado.

En este nuevo mundo las empresas deben dejar de verse a sí mismas como el centro de todo, como las dueñas del conocimiento y como las únicas con la autoridad para opinar sobre lo que sucede en el mercado.

Las empresas ya no pueden verse como seres sin rostro, alejados del mercado y sin relación con sus clientes.

Hoy más que nunca nosotros los clientes buscamos una empresa con rostro, en quien podamos confiar y a quien podamos acudir para que soluciones nuestros problemas, calme nuestras penas y alegre nuestros días.

Así la empresa deja de ser un edificio de ladrillo para convertirse en un ser vivo que forma parte de una comunidad y se relaciona con su entorno.

## **Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

La misión de los gerentes de estas nuevas empresas es por lo tanto humanizar su relación con el mercado, abriendo canales de comunicación bidireccional en todos los niveles posibles.

Las empresas capaces de comunicarse efectivamente con sus mercados podrán entender mejor sus problemas y ofrecer soluciones que se adapten a las necesidades individuales de sus clientes.

Tampoco se puede seguir compitiendo de la misma manera que en el siglo pasado; hoy es necesario formar alianzas en lugar de rivalidades. Las empresas que forman parte de un mismo campo deben trabajar en conjunto para servir mejor a sus clientes y no luchar entre sí para ganar un cliente más.

Estas ideas al principio parecen idealistas e inalcanzables ya que durante años se ha intentado formalizar los procesos y estandarizar los productos de manera individualista; pero hoy en día los clientes desean algo diferente, algo único, desean sentirse escuchados, queridos y comprendidos, buscan ser dueños de algo único creado exclusivamente para ellos y para nadie más.

Esta clase de diferenciación puede verse claramente en el mercado de los teléfonos inteligentes. Cada persona puede personalizar su dispositivo con carcasas, fondos de pantalla, aplicaciones y un sinnúmero de opciones que les permiten sentir a su teléfono móvil como algo único en el mundo.

Ya no se trata solo de Internet, se trata de todo el ecosistema que ha cambiado gracias a él. Aquellos que quieran ver el mundo como era hace 10 años probablemente no estarán presentes para ver los próximos 5.

### **4.2 Un cambio en la estructura de la empresa**

Para ver a la empresa de modo diferente es necesario que la empresa actúe de modo diferente. Una empresa con caciques y dueños absolutos del conocimiento hacen imposible una colaboración apropiada entre todos sus miembros.

Debe desterrarse por completo la organización jerárquica en la que el jefe gobierna el destino de sus empleados y debe buscarse la horizontalidad de la organización. Mientras menos niveles jerárquicos existan la comunicación y la toma de decisiones será mucho más eficiente.

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

Sin embargo, aunque la idea se oye muy bien para empresas con pocos empleados. ¿Cómo puede una empresa con más de 20.000 empleados funcionar de esta manera<sup>45</sup>? No es sencillo, y si bien es cierto que mientras más empleados trabajen en una empresa, más niveles jerárquicos existirán, hay empresas que exageran la cantidad de niveles que ponen entre la directiva y los empleados.

El problema con la mayoría de estructuras empresariales es que se enfocan en los dueños (la parte más alta de la pirámide) en lugar de enfocarse en los clientes<sup>46</sup> (la base de la pirámide) quienes son realmente lo más importante de la empresa.

En este nuevo mundo, las empresas que inviertan la pirámide y empiecen a enfocarse en sus clientes, sus empleados y finalmente los dueños serán las que consigan mejores resultados a largo plazo.

Google es una de las empresas que ha decidido enfocar sus esfuerzos en la parte baja de la pirámide prefiriendo ofrecer soluciones a sus clientes antes que buscar ganancias para sus dueños.

### **4.3 Otra manera de comunicarse**

Esta nueva manera de ver la empresa y esta nueva orientación de su estructura pueden ser posibles solamente si se cambia también la manera en que ésta se comunica.

Cómo se manifestó en el capítulo primero muchas empresas se comunican mayormente por correo con fines informativos, la comunicación interdepartamental es prácticamente nula y la mayoría de sus miembros no saben nada sobre sus compañeros.

Si esta realidad es cierta para empresas medianas y pequeñas, es mucho más cierta para empresas de gran tamaño con sucursales en varias ciudades o países.

Para poder comunicarnos con las personas fuera de la empresa (nuestros clientes) es necesario aprender a conversar con las personas al interior de la misma.

Es vital para cualquier organización que desee ingresar a Internet mantener un ecosistema de comunicación interno lo más similar posible a lo que existe “allá afuera” ya que sin ese entendimiento interno le será imposible entenderlo externamente.

Entonces, el primer paso para una comunicación efectiva con el mundo exterior comienza por una comunicación efectiva hacia el interior.

---

<sup>45</sup> “Información Corporativa – Equipo Directivo de Google”, Google.com, <http://www.google.com/corporate/execs.html>

<sup>46</sup> “Fedex fue pionero en el envío aéreo de un día para otro”, Guia.com.ve, <http://www.guia.com.ve/noticias/?id=7072>

## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

Una vez entendida la interacción social que se puede lograr en Internet la empresa estará en la capacidad de interactuar con el mundo exterior usando los valores propios de la web 2.0

*"Lo importante no es utilizar las herramientas, sino aplicar los nuevos valores que han aparecido de la mano de las redes sociales y de la web 2.0. Este es un sistema de comunicación equitativo, democrático, interactivo, instantáneo y transparente"<sup>47</sup>*

### 4.4 Herramientas al alcance de todos

Antes de hablar de las herramientas se debe entender que el uso de ellas no significa una solución milagrosa ni un éxito de la noche a la mañana en este nuevo entorno. El éxito viene de un trabajo constante y dedicado, que busque crear relaciones duraderas con los clientes y ofrecer servicios de utilidad para ellos.

Las herramientas no son más que instrumentos para lograr estos objetivos a largo plazo y en ningún caso serán las responsables del éxito o el fracaso de una estrategia en Internet.

En ocasiones las empresas se dejan impresionar por los servicios más famosos y creen que si no se encuentran presentes en tal o cual servicio su estrategia será un fracaso.

Internet está lleno de herramientas que las empresas pueden utilizar para incrementar su presencia, aumentar su credibilidad y reputación, mejorar su relación con sus clientes, propagar sus ideas y un sinnúmero de beneficios<sup>48</sup>, pero para eso se debe tener claro cómo funciona cada una de estas herramientas.

#### 4.4.1 Aplicaciones de Ofimática

Si bien estas no se tienen relación con la comunicación con el cliente, definitivamente tienen sentido para la comunicación interna y la mejora en la colaboración y la productividad.

Si son utilizadas correctamente, las aplicaciones de ofimática en línea ahorran a las empresas tiempo valioso en revisiones, tiempos de acceso y disponibilidad inmediata para los miembros de la organización.

Los usos más comunes para esta herramienta es la elaboración de documentos, envío de correos y programación de agendas.

---

<sup>47</sup> "Las empresas deben adaptarse y aplicar los valores de la web 2.0", Soumitra Dutta, Expansión.com, 22 de Abril del 2009, <http://www.expansion.com/2009/04/21/entorno/1240346579.html>

<sup>48</sup> Anexo VII – The conversation prism

## **Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

Las aplicaciones más conocidas son: Office Live, Google Apps y Zoho.

### **4.4.2 Mensajería Instantánea**

Quizá la más conocida y temida por las empresas. Su uso se ha difundido desde finales del siglo pasado y hoy en día todavía tiene mucho uso por toda la red.

El temor de las empresas a esta herramienta ha hecho que sea bloqueada en prácticamente todas las oficinas ya que se considera que su uso resta productividad a sus empleados.

La mensajería instantánea puede y debe ser utilizada para la comunicación interna de la organización y en ciertos departamentos que se comunican con el cliente como las áreas de atención al cliente y soporte técnico.

La comunicación con esta herramienta es mucho más económica y ágil que otro tipo de infraestructura, y algunas aplicaciones cuentan con historiales de conversación muy útiles a la hora de recordar conversaciones pasadas.

Las aplicaciones más conocidas de esta herramienta son: Live Messenger, Google Talk, ICQ y Yahoo Messenger.

### **4.4.3 Listas de Distribución o Mailing**

Por mucho tiempo esta herramienta ha sido mal utilizada llegando a convertirse en un enemigo de la empresa en lugar de ser uno de sus mejores aliados.

Muchas empresas utilizan sus listas de distribución como un canal más de envío de promociones a sus clientes y en ocasiones hasta cometen el error de comprar bases de correos de gente desconocida con la finalidad de enviar ofertas.

Las listas de correo deben ser utilizadas para reforzar los lazos con los miembros de la misma, quienes entregan sus correos con la esperanza de recibir información interesante.

Las listas de distribución deben ser construidas y no compradas ya que los clientes que se tomaron la molestia de entregar y confirmar sus datos son los que realmente están interesados en leer lo que la empresa le envíe.

La compra y envío de listas de correos constituye una práctica de SPAM y es ampliamente rechazada tanto por los usuarios como por los proveedores de correo, por lo que la mayoría de las veces es una pérdida de tiempo y dinero.

Existen muchas aplicaciones que permiten crear listas de distribución propias como PhpLists, pero lo aconsejable es hacerlo con empresas profesionales que se

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

aseguran de entregar cada correo a su destinatario sin caer en prácticas de SPAM. Dos de estos servicios son: Aweber y Mailchip.

#### **4.4.4 Listas o Grupos de Correos**

Es una herramienta democrática que permite manejar debates entre los miembros de la lista a través de un solo correo centralizado al cual todos los miembros escriben y del cual reciben las actualizaciones. Dependiendo de las políticas de la lista todos los miembros pueden participar en ella y opinar sobre el tema que se trate.

Puede ser utilizada para Focus Groups con clientes o para la comunicación entre miembros de equipos o departamentos.

Otra ventaja es que se puede participar por medio del correo electrónico o de una página centralizada que almacena el histórico de todas las conversaciones y debates.

Debido a su simplicidad su uso está ampliamente difundido entre distintas comunidades de Internet.

Algunas de las más conocidas son: Google Groups, Yahoo Groups y eListas.

#### **4.4.5 Foros**

Similar a las Listas de Correos, los foros permiten la interacción y el debate entre los miembros. Sus principales diferencias son que la organización de los temas es mucho mejor en los foros y que la publicación de contenido se da principalmente en el sitio centralizado.

La empresa puede, dependiendo de su tamaño, alojar un foro o formar parte de uno en donde sus clientes participen regularmente. Esto le permitirá a la empresa descubrir los intereses y problemas de sus clientes y desarrollar soluciones específicas para esas necesidades.

Públicos o privados, los foros son excelentes para formar comunidades en donde tanto empleados como clientes se comuniquen a un mismo nivel e interactúen entre sí logrando un mejor entendimiento del otro.

Llevados de manera adecuada los foros se convierten en una de las más valiosas herramientas de comunicación que puede utilizar una empresa. Sin embargo, esta no es una herramienta para todos; se necesita conocer la comunidad que gira en torno a la empresa antes de aventurarse a tener un foro.

Entre los foros más conocidos están: phpBB, Simple Machines Forum y VBulletin.

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

#### **4.4.6 Bitácoras o Blogs**

Su carácter noticioso/lineal es perfecto para generar contenido constante que es fácilmente encontrado. Esta herramienta es muy útil para establecer la autoridad de la empresa<sup>49</sup> y para comunicar noticias y eventos.

Desde su popularización en 2004, los blogs se han convertido en herramientas valiosas tanto para los individuos como para las organizaciones. Para los primeros es un canal libre en el cual expresar sus ideas y sentimientos sobre cualquier tema, mientras que para los segundos es el lugar perfecto para comunicar e informar de manera rápida y sencilla.

El mejor uso que se le puede dar a un blog en la actualidad es generar Marketing de Contenido<sup>50</sup> para la empresa.

Existen varias plataformas gratuitas para blogs como Blogger, Tumblr, Typepad y Wordpress, pero lo mejor siempre será tener una versión propia<sup>51</sup>.

#### **4.4.7 Micro Blogging**

Son sistemas de publicación de mensajes cortos y concretos, en los últimos años se ha convertido en la última moda de Internet y millones de usuarios han empezado a usarlo, siendo Twitter el servicio más popular de todos.

Durante los últimos años Twitter ha demostrado ser de utilidad para compartir información en tiempo real, para viralizar contenido interesante y para dar servicio al cliente por lo que muchas empresas se ven tentadas a utilizarlo sin saber exactamente cómo sacarle provecho a la herramienta.

La verdad es que no existe una forma correcta ni incorrecta de usar Twitter, pero para entender cómo funciona es necesario utilizarla.

No todas las empresas están preparadas para usar el micro blogging, pero todas deberían alentar a sus miembros que usen algún tipo de herramienta con el fin de mejorar sus habilidades comunicativas en este nuevo entorno.

A parte del conocido Twitter existen otras herramientas como Identi.ca, Socialcast y Yammer.

---

<sup>49</sup> "Reglas de la Autoridad", Brian Clark - traducido por Pablo Hernández, Control Efe, 8 de Febrero de 2010, <http://controlefe.com/download/1/>

<sup>50</sup> "Content Marketing 101:How to Build Your Business With Content", Copyblogger, <http://www.copyblogger.com/content-marketing/>

<sup>51</sup> "¿Qué es un blog y para qué sirve?", Pablo Hernández, Otakupahp.com, 20 de Septiembre de 2010, <http://otakupahp.com/internet/%C2%BFque-es-un-blog-y-para-que-sirve/>

#### **4.4.8 Wikis**

Los Wikis son sistema de manejo de contenido en los que cualquier usuario puede editar su contenido para mejorarlo. Se ha convertido en una de las herramientas más usadas por las empresas para capacitar a su personal.

Instalado en la red interna de la empresa puede alojar el conocimiento acumulado por todos sus miembros y se convertirá en el repositorio de consulta por excelencia.

Un wiki bien construido le permite a la empresa ahorrar en costos de capacitación al personal ya que el conocimiento de la empresa está siendo compartido constantemente entre sus integrantes.

El ejemplo más conocido de una wiki es la Wikipedia que cuenta con más de 17 millones de artículos en 278 idiomas y dialectos.<sup>52</sup>

Algunas de las aplicaciones para wiki más conocidas son: MediaWiki, TikiWiki y DokuWiki.

#### **4.4.9 Redes Sociales**

Las redes sociales son redes que conectan personas unas con otras con el fin de mantener el vínculo social que poseen. Durante los últimos años ha tenido un crecimiento explosivo siendo Facebook la red social más popular con más de 500 millones de usuarios.

Cada red social tiene un objetivo o está orientada a un nicho. Existen redes sociales para contactos profesionales, para compartir pasatiempos, para buscar pareja, para hablar de un equipo deportivo o simplemente para socializar con amigos y conocidos.

El valor potencial de una red social para una empresa está en los usuarios que forman parte de ella. Estos usuarios comparten intereses y gustos similares que pueden ser aprovechados por la empresa para tomar contacto con ellos y descubrir sus necesidades y problemas sin invertir grandes cantidades en investigación de mercado.

Actualmente las redes sociales más populares son Facebook<sup>53</sup>, Hi5, LinkedIn, MySpace.

---

<sup>52</sup> "Wikipedia", Wikipedia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>

<sup>53</sup> Anexo VIII – Facebook vs Twitter

## **4.5 Próximos pasos**

Cómo se dijo al principio del capítulo, no existe una receta exacta para cada empresa, pero si hay una serie de consejos que se pueden aplicar para incursionar en este nuevo mundo.

### **4.5.1 Evitar el estancamiento**

El mundo cambia constantemente y usar las mismas tácticas del pasado no es la mejor idea. Buscar un equilibrio entre lo antiguo y lo nuevo y abrir la mente para nuevas ideas y oportunidades es la mejor manera de progresar.

### **4.5.2 Escuchar es más importante que hablar**

Los clientes siempre han hablado de la empresa y ahora es mucho más fácil que nunca escucharlos. Cerrarse a la oportunidad de obtener retroalimentación de nuestros clientes solo por temor a que sus opiniones no sean siempre placenteras es el peor error que pueden cometer las empresas.

Las herramientas presentadas anteriormente ayudarán a la empresa a desarrollar oídos más grandes, oídos que lo escuchen todo y estén atentos para responder en el momento adecuado.

### **4.5.3 Buscar a los clientes en el lugar donde están**

Muchas empresas intentan crear ambientes o situaciones para atraer a sus clientes malgastando valiosos recursos en lugar de ir donde ellos se reúnen. Foros, comunidades, blogs y otros espacios son los lugares frecuentados por los clientes, para que gastar energía intentando moverlos a otro lugar cuando se puede aprovechar esa coyuntura para escucharlos mejor.

### **4.5.4 Dejar de vender y empezar a enseñar**

Los clientes están cansados de los comerciales que hablan solamente del producto, desean saber cómo ese producto es bueno para ellos y como hará su vida más fácil. La mejor forma de hacerlo es enseñando al cliente todo lo que es posible hacer con los productos y servicios de la empresa, dejando de lado la promoción agresiva y tomando una estrategia de compartir información valiosa que el cliente valore.

#### **4.5.5 Crear relaciones duraderas en lugar de ventas rápidas**

Una práctica común del siglo pasado era vender la mayor cantidad de productos de la manera más rápida posible sin importar si el cliente se iba satisfecho o si alguna vez regresaba. Con el crecimiento de la competencia es cada vez más costoso adquirir nuevos clientes, por lo que es necesario construir relaciones a largo plazo con los clientes existentes con el fin de asegurar la continuidad del negocio.

#### **4.5.6 Medir y evaluar constantemente**

En Internet al igual que en cualquier parte no se pueden dejar las cosas al azar. Es necesario medir constantemente los resultados de los esfuerzos y estrategias aplicadas.

La gran ventaja de Internet radica en la velocidad con la que se puede evaluar y corregir lo que se encuentra mal. Esta es una ventaja que debe aprovecharse al máximo.

#### **4.5.7 Ser creativo**

Lo más importante es aplicar el ingenio y la creatividad para utilizar cada herramienta, cada aplicación y cada oportunidad de un modo que nadie más lo ha hecho, sacándole el mayor provecho posible.

Muchos cambios más están por venir y solo quienes estén preparados para recibirlos con los brazos abiertos podrán triunfar en los próximos años.

### **Conclusiones**

Es evidente que las empresas tradicionales esta poco o nada preparadas para el entorno cambiante de las TICs y tal como están son incapaces de competir de manera adecuada.

Es probable que el desconocimiento y el miedo al cambio sea la principal causa de que los directivos de las empresas no actúen e incursionen en el nuevo mercado que presenta la web social.

El día a día de las empresas es la causa de que muchas veces no busquen ayuda de las herramientas que ofrecen la web social. La mayoría de veces no es falta de interés, es simplemente falta de conocimiento sobre la existencia de dichas herramientas.

Muchos pseudo-gurus alientan a las empresas a usar las herramientas sin que éstas antes entiendan completamente los conceptos detrás de ellas, por lo que muchas acaban desilusionándose y dejan la carrera antes de tiempo.

No existe una receta mágica que se pueda aplicar a cualquier empresa, así como no existe un solo experto que posea la implementación que la empresa requiere. Un buen experto caminará junto con la empresa, un paso a la vez, buscando la solución que se adapte a base de experimentación y mejora continua.

Las brechas tecnológicas que existían hace 30 años entre los países de primer mundo y los países en vías de desarrollo cada vez se han reducido más y en Internet tiene la misma oportunidad un habitante de Estados Unidos como la tiene un ciudadano ecuatoriano.

## **Pontificia Universidad Católica del Ecuador**

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

### **Recomendaciones**

Es imprescindible que los directivos de las empresas empiecen a usar las nuevas herramientas y descubran su verdadero potencial. Si bien en principio debe hacerlo como un experimento, poco a poco deben incorporarlo como políticas de sus organizaciones.

Es aconsejable que las empresas implementen las herramientas de la Web 2.0 en sus propios ambientes laborales, de este modo sus miembros pueden enriquecerse con su uso, entender su dinámica y ofrecer ideas de cómo interactuar con sus clientes usando las mismas herramientas.

Las empresas deben empezar a tomar en cuenta a la web social dentro de sus planificaciones estratégicas, apartando presupuestos para investigación y gestión de su presencia en Internet.

Esto no termina con la contratación de un Administrador de la Comunidad (Community Manager), ni tampoco es suficiente con abrir cuentas en unos pocos canales. El trabajo debe ser constante y el aprendizaje continuo, ya que Internet es un mundo cambiante que debe ser estudiado siempre.

# Anexos

### **Anexo I: Internet Stats**

Algunos datos de Internet como su uso a nivel mundial, el tiempo promedio que pasan los usuarios en Internet y otros datos de interés.

**Tamaño del Archivo de Imagen:** 1000x2700

**Ubicación:** Anexos/Anexo I - Internet Stats.jpg

### **Anexo II: Social Media Demographics**

Un rápido vistazo de la demografía de usuarios en las principales herramientas sociales existentes.

**Tamaño del Archivo de Imagen:** 1200x900

**Ubicación:** Anexos/Anexo II - Social Media Demographics.png

### **Anexo II: How Big is the Internet**

Un cálculo estimado del tamaño de Internet a partir de las URLs indexadas por Google, se obtiene un porcentaje de 21% de crecimiento de Internet en apenas 2 años.

**Tamaño del Archivo de Imagen:** 550x1324

**Ubicación:** Anexos/Anexo III - How Big is the Internet.jpg

### **Anexo IV: How are Mobile Phones Changing Social Media**

Una rápida mirada a la forma en que los teléfonos inteligentes están cambiando la forma en que los usuarios interactúan con las redes sociales.

**Tamaño del Archivo de Imagen:** 1000x2580

**Ubicación:** Anexos/Anexo IV - How are Mobile Phones Changing Social Media.png

### **Anexo V: How Social Engagement is Changing**

La forma en que interactuamos entre nosotros ha cambiado y la web social es la responsable de este cambio.

**Tamaño del Archivo de Imagen:** 1200x6762

**Ubicación:** Anexos/Anexo V - How Social Engagement is Changing.png

### **Anexo VI: How are Companies Leveraging Social Media**

Un resumen de cómo usan las herramientas 2.0 las 100 mejores empresas de Fortune. Muy útil para descubrir cuáles son las prácticas más comunes de estas empresas.

**Tamaño del Archivo de Imagen:** 1200x3426

**Ubicación:** Anexos/Anexo VI - How are Companies Leveraging Social Media.png

### **Anexo VII: The conversation prism**

Internet posee miles de herramientas que pueden ser usadas por todos. Esta infografía hace un rápido resumen de todo lo que está disponible en categorías muy bien definidas.

**Tamaño del Archivo de Imagen:** 1300x1660

**Ubicación:** Anexos/Anexo VII - The conversation prism.jpeg

### **Anexo VIII: Facebook vs Twitter**

Una rápida comparación de los mercados demográficos entre las dos herramientas más populares de la primera década del Siglo XXI.

**Tamaño del Archivo de Imagen:** 631x1389

**Ubicación:** Anexos/Anexo VIII - Facebook vs Twitter.jpg

## **Bibliografía**

- “Cuatro formas de entender Internet en la empresa”, Consultoría artesana en red, 19 de Abril de 2010, <http://blog.consultorartesano.com/2010/04/cuatro-formas-de-entender-internet-en-la-empresa.html>
- “Fundamentos de la Administración”, Universidad Nacional de Colombia, [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/docs\\_curso/contenido.html](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/docs_curso/contenido.html)
- “Administración de empresas”, Elibeth Cabrera, Monografias.com, <http://www.monografias.com/trabajos14/administracion-empresas/administracion-empresas.shtml>
- “Administración”, Wikipedia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>
- “First Section of the Annual Report on EU Small and Medium-sized Enterprises”, David Audretsch, Rob van der Horst, Ton Kwaak, Roy Thurik, Comisión Europea de Empresa e Industria, 12 de Enero de 2009, [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme\\_perf\\_review/doc\\_08/spr08\\_annual\\_reporten.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/craft/sme_perf_review/doc_08/spr08_annual_reporten.pdf)
- “Financiamiento de PYMES en LA”, Comité Latinoamericano de Asuntos Financieros, 8 de Septiembre de 2004, [http://www.claaf.org/documents/Espanol/11\\_Declaracion.pdf](http://www.claaf.org/documents/Espanol/11_Declaracion.pdf)
- “Los defectos de la planificación estratégica”, Fabrizio Noboa, Revista EKOS: Economía y Negocios, No.145, Quito-Ecuador, Mayo 2006, [http://www.fabrizionoboa.net/pdf/ekos\\_3.pdf](http://www.fabrizionoboa.net/pdf/ekos_3.pdf)
- “El talento humano en las organizaciones”, José Alberto Carpio Solano, Revista Tecnia, n° 11, San José de Costa Rica, Enero - Abril 2003, <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/ifp/ina/ina5.htm>
- “Aspectos básicos en la gestión del talento humano”, Juan Carlos Cerna, Solución Corporativa Consultores, <http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml>

## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

- “Decadencia y futuro de RRHH”, Virginio Gallardo, SUPERVIVENCIA DIRECTIVA |sólo el cambio permanece, 11 de Junio 2009, <http://supervivenciadirectiva.com/2009/06/14/decadencia-y-futuro-de-rrhh/>
- “Know How”, Wikipedia, [http://es.wikipedia.org/wiki/Know\\_how](http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how)
- “Comunicación interna 2.0”, Claudio Bravo, Diciembre 2007, Tendencias. Grupo Randstad, <http://www.gutierrez-rubi.es/wp-content/uploads/2008/01/tendenciasdic07comunicaion-interna-20.pdf>
- "Bibliografía - La gerencia de empresas de Peter Drucker", Leopoldo Barrionuevo, Marketing Interamericano, <http://www.leopoldobarrionuevo.com/LaRevistaVirtual/tabid/62/Default.aspx>
- “Cada vez más PyMEs en América Latina recurren a la publicidad online”, Comunicados de Prensa Google, 15 de Abril 2010, <http://latampress.blogspot.com/2010/04/cada-vez-mas-pymes-en-america-latina.html>
- “Empresa 1.0, mercado 2.0”, Antoni Gutiérrez-Rubí, 15 de Diciembre de 2007, <http://www.gutierrez-rubi.es/2007/12/17/empresa-10-mercado-20/>
- “Conceptos generales de Calidad Total”, Carlos González, Monografías.com, <http://www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml>
- “Calidad Total”, Wikipedia, [http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad\\_total](http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_total)
- 1 “Lean Manufacturing”, Wikipedia, [http://es.wikipedia.org/wiki/Lean\\_Manufacturing](http://es.wikipedia.org/wiki/Lean_Manufacturing)
- 1 “Six Sigma”, Wikipedia, [http://es.wikipedia.org/wiki/Six\\_Sigma](http://es.wikipedia.org/wiki/Six_Sigma)
- “La pequeña empresa y la Calidad Total”, Nacional Financiera, Herramientas PYME, <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3526/La-peque%C3%B1a-empresa-y-la-Calidad-Total>
- “Historia de Internet”, Wikipedia, [http://es.wikipedia.org/wiki/Historia\\_de\\_Internet](http://es.wikipedia.org/wiki/Historia_de_Internet)
- “ARPANET”, Wikipedia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Arpanet>
- “Evolución de Internet”, Rafael Alemañ Cabrera - David García Copete, Universidad de Alicante, <http://www.alu.ua.es/r/rac6/HInternet/origenes.html>

## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

- “Guerra de Navegadores”, Wikipedia,  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Guerra\\_de\\_navegadores](http://es.wikipedia.org/wiki/Guerra_de_navegadores)
- “Internet 2009 in numbers”, Royal Pingdom,  
<http://royal.pingdom.com/2010/01/22/internet-2009-in-numbers/>
- “Estadísticas mundiales de Internet”, Internet World Stats,  
<http://www.exitoexportador.com/stats.htm>
- “Inmigrantes digitales vs. nativos digitales”, Educ.ar | El portal educativo del Estado argentino, <http://portal.educ.ar/debates/educacionytic/nuevos-alfabetismos/inmigrantes-digitales-vs-nativos-digitales.php>
- “Rasgos culturales de las empresas tradicionales”, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias,  
<http://www.iberfinanzas.com/index.php/E/empresas-tradicionales-rasgos-culturales-de-las.html>
- “Rasgos culturales de las empresas participativas”, Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancarias,  
<http://www.iberfinanzas.com/index.php/E/empresas-participativas-rasgos-culturales-de-las.html>
- “Empresas Tradicionales versus Nuevas Empresas Competitivas”, Mauricio Lefcovich, Monografías.com,  
<http://www.monografias.com/trabajos23/empresas-tradicionales/empresas-tradicionales.shtml>
- “La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación”, Flavia Contreras, Karen Quezada, Maria Paz Villalobos, Escuela de Gobierno y Gestión Pública, Universidad de Chile, 7 de Abril 2009,  
<http://www.scribd.com/doc/18675086/La-Empresa-Tradicional>
- “Dreamketing”, Isabela Magán,  
<http://www.angelfire.com/journal/medimarket/dreamketing.html>
- “Dreamketing”, Gabriel Olamendi,  
<http://www.estoesmarketing.com/Marketing/Dreamketing.pdf>
- “Manifiesto Cluetrain”, Levine, Locke, Searls & Weinberger, 1999,  
<http://tremendo.com/cluetrain/>
- “El modelo Google”, Bernard Girard, Grupo Editorial Norma, Agosto 2007
- “Amazon.com”, Wikipedia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Amazon>

## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

- “Entrevista a Jeff Bezos, Presidente de Amazon.com”, El Navegante, Abril 1999, <http://www.elmundo.es/navegante/99/abril/05/amazon.html>
- “How Amazon.com survived, thrived and turned a profit”, Seattle Pi, Enero 2004, [http://www.seattlepi.com/business/158315\\_amazon28.html](http://www.seattlepi.com/business/158315_amazon28.html)
- “Nike, Inc.”, Wikipedia, [http://en.wikipedia.org/wiki/Nike,\\_Inc](http://en.wikipedia.org/wiki/Nike,_Inc).
- “How Nike's Social Network Sells to Runners”, Bloomberg BusinessWeek, 6 de Noviembre de 2008, [http://www.businessweek.com/magazine/content/08\\_46/b4108074443945.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/08_46/b4108074443945.htm)
- “NIKE FOOTBALL WRITE THE FUTURE - FULL LENGTH VERSION”, Youtube – NikeFootball channel, 17 de mayo de 2010, <http://www.youtube.com/watch?v=idLG6jh23yE>
- “Nike descubrió las redes sociales antes de que los consumidores lo hicieran”, Marketing Directo , 20 de Mayo de 2010, <http://www.marketingdirecto.com/especiales/wave-festival-brasil/nike-descubrio-las-redes-sociales-antes-de-que-los-consumidores-lo-hicieran-dluque/>
- “How Old Spice campaign changed social media”, testar.com, 17 de Julio de 2010, <http://www.thestar.com/living/fashion/article/836942--how-old-spice-campaign-changed-social-media>
- Old Spice Youtube Channel, <http://www.youtube.com/user/OldSpice>
- “Ask Nestle to give rainforests a break”, Greenpeace, Marzo 2010, <http://www.greenpeace.org/international/campaigns/climate-change/kitkat/>
- “Sweet success for Kit Kat campaign: you asked, Nestlé has answered”, Green Peace, 17 de Mayo de 2010, <http://www.greenpeace.org/international/en/news/features/Sweet-success-for-Kit-Kat-campaign/>
- “Greenpeace vs. Nestle: How to make sure your Facebook page doesn't become a PR trojan horse – Part 1”, The BrandBuilder Blog, Olivier Blanchard, 22 de Marzo de 2010, <http://thebrandbuilder.wordpress.com/2010/03/22/greenpeace-vs-nestle-how-to-make-sure-your-facebook-page-doesnt-become-a-pr-trojan-horse-part-1/>

## Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Empresas Tradicionales: ¿Están listas para el cambiante entorno de las TIC?

- “Greenpeace vs. Nestle: How to make sure your Facebook page doesn’t become a PR trojan horse – Part 2”, The BrandBuilder Blog, Olivier Blanchard, 24 de Marzo de 2010,  
<http://thebrandbuilder.wordpress.com/2010/03/24/greenpeace-vs-nestle-how-to-make-sure-your-facebook-page-doesn%E2%80%99t-become-a-pr-trojan-horse-%E2%80%93-part-1/>
- “35+ Examples of Corporate Social Media in Action”, Aaron Uhrmacher, Mashable, 23 de Julio de 2008, <http://mashable.com/2008/07/23/corporate-social-media/>
- “Información Corporativa – Equipo Directivo de Google”, Google.com, <http://www.google.com/corporate/execs.html>
- “Fedex fue pionero en el envío aéreo de un día para otro”, Guia.com.ve, <http://www.guia.com.ve/noticias/?id=7072>
- “Las empresas deben adaptarse y aplicar los valores de la web 2.0”, Soumitra Dutta, Expansión.com, 22 de Abril del 2009, <http://www.expansion.com/2009/04/21/entorno/1240346579.html>
- “Reglas de la Autoridad”, Brian Clark - traducido por Pablo Hernández, Control Efe, 8 de Febrero de 2010, <http://controlefe.com/download/1/>
- “Content Marketing 101:How to Build Your Business With Content”, Copyblogger, <http://www.copyblogger.com/content-marketing/>
- “¿Qué es un blog y para qué sirve?”, Pablo Hernández, Otakupahp.com, 20 de Septiembre de 2010, <http://otakupahp.com/internet/%C2%BFque-es-un-blog-y-para-que-sirve/>
- “Wikipedia”, Wikipedia, <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>
- “Infografías en Flowtown”, Flowtown, <http://www.google.com/#q=site:flowtown.com+infographic>