

OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

Núm. 2, novembre de 2014

Revista dels Estudis d'Economia i Empresa

<http://oikonomics.uoc.edu>

ISSN 2339-9546

Universitat Oberta de Catalunya

Núm. 2, novembre de 2014

Editorial

Xarxes socials, economia i empresa

Oriol Miralbell Izard 3

Dossier «Xarxes socials, economia i empresa»

Organitzacions, xarxes socials i gestió del coneixement

Agustí Canals 6

Estratègia de màrqueting de mitjans socials: conceptes i passos per formar connexions

Inma Rodríguez-Ardura..... 15

Les oportunitats de les xarxes socials per a les Pime

Monserrat Peñarroya Farell..... 20

La nova era dels mercats financers i la seva globalització

Elisabet Ruiz Dotras..... 25

Enrique Dans: «Hem de plantejar les relacions empresarials com a relacions humanes»

Oriol Miralbell i Joan Miquel Gomis 31

Treball final de grau

Avaluació dels estats financers per a determinar els factors clau que afecten la missió d'adobinve, SL

Maria Francisca Manrique Pérez..... 38

EDITORIAL

Xarxes socials, economia i empresa

Oriol Miralbell Izard

Professor dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC) i editor del dossier "Xarxes socials, economia i empresa"

No hi ha dubte que una de les activitats que ha anat canviant més en els darrers anys arreu del món han estat les relacions socials, especialment a través de les xarxes socials online com Facebook, Twitter, Youtube, etc. La majoria d'usuaris, que interactuen dins d'aquestes xarxes socials, ho fan amb diferents propòsits, però especialment per socialitzar i mantenir relacions amb els seus companys, familiars i amics (Miralbell, 2014). Ara bé, les oportunitats i els reptes que les xarxes socials online plantegen, abasten de manera significativa l'activitat econòmica global. Les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) estimulen el dinamisme innovador (Lladós, Jiménez i Garay, 2008) i s'han convertit en un dels principals fonaments del procés de canvi radical que experimenta l'economia i l'estructura social a la darrera dècada, perquè es converteixen en un recurs d'ús massiu i d'aplicació per a tots els agents econòmics i socials, i perquè són la base del nou substrat innovador que «transforma radicalment l'estructura d'inputs bàsics i costos relatius per a la producció» (Torrent i Sellens, 2009).

En una economia globalitzada i en l'entorn de la societat xarxa, en la qual les dinàmiques de l'estructura social es generen a partir de xarxes activades per l'intercanvi d'informació processada digitalment i per l'ús de les tecnologies de la informació i la comunicació (Castells, 2009), les empreses necessiten aprofitar la transferència de coneixement tant per a la seva millora competitiva, com per a la innovació dels seus productes o serveis i dels seus processos productius. En aquest entorn les xarxes d'interacció tendeixen a crear-se al voltant de les estructures organitzades i els agents més decisius i importants per a l'economia global, mentre que els de menor rellevància, en funció del seu menor pes, aniran ocupant llocs menys estratègics i més perifèrics, i podran, fins i tot, quedar fora de la xarxa de l'economia global.

La creació de valor és un procés de producció organitzat al voltant de les TIC (el mateix si es tracta de la producció de béns o la realització de serveis) amb unes tasques de presa de decisió de la innovació, anàlisi, planificació, disseny i execució, dutes a terme per diferents perfils professionals que anirien des dels comandaments fins als investigadors, dissenyadors, integradors i operadors (Castells, 1997).

Els fluxos d'informació per al coneixement estan condicionats en bona part per la posició dels agents a la xarxa, i això determinarà també la seva capacitat d'accés i control sobre aquesta informació. Per això, en l'economia, factors com la capacitat tecnològica o l'accés als mercats condicionen la posició que tenen els agents econòmics en la xarxa i a la vegada en depenen. Com millors siguin els recursos tecnològics millor serà la posició de l'agent, i a la vegada més interès tindrà per preservar el seu coneixement entre els altres agents amb qui li interessi compartir-lo o amb qui hagi col·laborat en la seva generació. La competència estimula la generació de nou coneixement, que permet preservar la posició de preferència dels seus propietaris a la xarxa. Tanmateix encara queda camp per córrer en la majoria d'empreses quant a fomentar que els seus treballadors socialitzin a través de les xarxes socials, tot i que els estudis existents han demostrat que afavoreix que es comparteixi coneixement, cosa que millora el rendiment de l'empresa i dels seus professionals (Miralbell, 2013). Encara hi ha barreres que frenen les empreses a fomentar l'ús de les xarxes socials *online* tant internament com en les relacions amb altres empreses, entre les quals hi ha la dificultat per mesurar els beneficis d'aquest ús i el desconeixement de les oportunitats que ofereixen les xarxes socials per a les empreses (Jussila, Kärkkäinen i Aramo-Immonen, 2014).

Atesa l'actualitat que tenen les xarxes socials i amb la intenció d'aportar més informació als usos i oportunitats que les xarxes socials ofereixen a l'economia, hem recollit en el dossier d'aquest segon número de la revista *Oikonomics* cinc aportacions d'experts que plantegen diferents aproximacions a la relació de les xarxes socials amb l'economia i l'empresa.

En el primer article, Agustí Canals, professor dels Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació de la UOC i director del grup de recerca KIMO, exposa la influència que té l'estructura de les xarxes socials en l'eficiència de la transmissió i la generació de coneixement a les organitzacions. En l'article s'explica com a través de l'ús de les xarxes socials i facilitant que aquestes s'organitzin tot adoptant l'estructura més adient als seus interessos, les organitzacions poden gestionar millor el coneixement. En aquest sentit, Agustí Canals fa algunes reflexions sobre les característiques de les xarxes socials que més incideixen en la consecució dels objectius de les organitzacions.

En el segon article, Inma Rodríguez-Ardura, professora dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC i directora del grup de recerca Observatori de la Nova Economia (ONE), dona resposta a algunes preguntes que els especialistes de màrqueting es fan a l'hora de planificar una estratègia de màrqueting de mitjans socials efectiva. Rodríguez-Ardura explica com donar forma a aquest tipus d'estratègies de màrqueting digital indicant quines són les diferents fases i com avaluar-ne els resultats.

En el tercer article d'aquest dossier, Montserrat Peñarroya, consultora dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC, explica diferents usos que les empreses poden fer de les xarxes socials *online*. A més de fer-les servir en l'àmbit del màrqueting, les organitzacions poden utilitzar-les per a la formació de clients i treballadors, per al suport a la formació, com a entorn de relacions entre els treballadors o entre col·lectius de direcció, per a la cerca de nous directius i per a la gestió dels recursos humans, entre altres possibilitats.

Des d'una perspectiva més global de l'economia, Elisabeth Ruiz, professora dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC i membre del grup de recerca Observatori de la Nova Economia (ONE), planteja en el quart article els factors que intervenen en la comunicació global i els seus efectes en els mercats financers. A la vegada, il·lustra com un dels factors més rellevants a l'hora de la integració dels mercats financers ha estat l'avenç tecnològic que ha fet possible la connexió entre mercats, que, entre altres coses, ha contribuït a agilitzar la negociació amb serveis integrats de diversos mercats tot millorant el binomi risc-rendiment per als inversors. Fruit d'aquests canvis en el sistema financer i la seva dinàmica de comunicació, hi ha hagut una evolució dels productes financers existents i n'han aparegut de nous. Elisabeth Ruiz ens parla també de l'aspecte negatiu de la globalització i de l'elevada interconnexió entre mercats com és l'efecte de contagi de les crisis financeres.

Finalment, l'entrevista ens ofereix la visió d'un expert com Enrique Dans, professor de Sistemes d'informació a l'IE Business School i autor de diversos articles i llibres sobre la societat de la informació, que ens parla de l'evolució de les TIC i les xarxes socials, i del seu impacte en les organitzacions i en l'economia global.

Per tal de donar a conèixer els millors treballs dels estudiants dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC, fora del dossier, presentem un article sobre un treball de final de grau d'Administració i Direcció d'Empreses, que ha estat seleccionat per la seva excel·lència. Maria Francisca Manrique ens fa una síntesi del treball en què, a través de l'anàlisi integral d'una empresa del sector de l'adobament de pell, ha volgut determinar els factors clau que afecten la missió de l'empresa.

En definitiva, confiem que aquesta segona edició de la revista *Oikonomics*, en què us presentem una aproximació de com les xarxes socials incideixen en l'economia i com les empreses poden aprofitar-les per millorar-ne la competitivitat, sigui del vostre interès.

Bibliografia

- CASTELLS, M. (1997). La sociedad red. Vol. 1 de *La era de la información* (3 vols.). Madrid: Alianza Editorial.
- CASTELLS, M. (2009). *Communication power*. Oxford: Oxford University Press.
- JUSSILA, J. J.; KÄRKKÄINEN, H.; ARAMO-IMMONEN, H. (2014). «Social media utilization in business-to-business relationships of technology industry firms». *Computers in Human Behavior*. Vol. 30, pàg. 606–613.

- LLADÓS, J.; JIMÉNEZ, A. I.; GARAY, L. (2008). «La innovació digital de l'empresa catalana: patrons, característiques i determinants». A: J. Vilaseca; J. Torrent. *L'empresa xarxa. Tecnologies de la Informació i la Comunicació. Productivitat i Competitivitat*. Barcelona: Ariel.
- MIRALBELL, O. (2013). «Las TIC y la transferencia de conocimiento en el turismo». A: *Nuevos horizontes en la gestión del turismo*. Pàg. 57–81. Escola Universitària de Turisme i Gestió Hotelera, UAB.
- MIRALBELL, O. (2014). «Knowledge Exchange in Social Networking Sites». A: *Perspectives on Social Media: A Yearbook*. Pàg. 11–18. Routledge.
- TORRENT I SELLENS, J. (2009). «Coneixement, xarxes i activitat econòmica: una anàlisi dels efectes de xarxa en l'economia del coneixement». *UOC Papers*. Núm. 8, pàg. 1–23.



Oriol Miralbell Izard

Professor dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC) i editor del dossier "Xarxes socials, economia i empresa"

Doctor en Informació i societat del coneixement per la Universitat Oberta de Catalunya. Llicenciat en Filologia Alemanya, màster en Information Management per la Syracuse University. És professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC. Ha estat cap dels Serveis d'Informació de la Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya i és el president del Capítol Espanyol de la International Federation for IT and Travel & Tourism (IFITT) (<http://www.ifitt.org/meet-ifitt/capitols/Espanya/>). És membre del grup de recerca GRATET (<http://www.urv.cat/dgeo/gratet/>) sobre turisme i geografia i membre del Nou Turisme Lab (<http://turismo.blogs.uoc.edu/3-recerca-id/>). Centra la seva recerca en les TIC i el turisme, la gestió de destinacions i les xarxes socials i el coneixement.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



Dossier «Xarxes socials, economia i empresa»

ELS PROCESSOS DE TRANSMISSIÓ D'INFORMACIÓ

Organitzacions, xarxes socials i gestió del coneixement

Agustí Canals

Professor dels Estudis de Ciències de la Informació i la Comunicació (UOC)

RESUM Les xarxes socials tenen un paper molt rellevant com a substrat sobre el qual es produeixen la majoria dels processos relacionats amb la transmissió d'informació i la generació i transferència de coneixement. La gestió del coneixement, que té com una de les seves funcions aconseguir optimitzar aquests processos a les organitzacions, ha de tenir en compte aquesta funció essencial de les xarxes socials. En aquest article descrivim alguns dels mecanismes concrets pels quals l'estructura de les xarxes socials influeix en l'efectivitat de la transmissió d'informació i també de la creació i transferència de coneixement. A partir d'això es poden deduir algunes consideracions sobre les característiques de les xarxes socials que són més indicades en cada cas per a la consecució dels objectius de l'organització. La gestió del coneixement ha de saber utilitzar les xarxes existents i, si és possible, aconseguir que aquestes xarxes adoptin l'estructura més adequada.

PARAULES CLAU xarxes socials, gestió del coneixement, organització, gestió d'informació

Organisations, Social Media, and Knowledge Management

ABSTRACT *Social media play a relevant role as the basis to most processes related to information transfer as well as knowledge creation and transfer. In order to optimise those processes in organisations, knowledge management needs to take into account essential function of social media. In this article we describe some of the specific mechanisms by which a social media structure influences the effectiveness of information transfer and knowledge creation and transfer. Based on this, we put forward some considerations on the most suitable features of social media to meet organisational objectives. Knowledge management must be able to use existing social media and, if possible, to have those media adopt the most adequate structure.*

KEYWORDS *social media; knowledge management; organisation, information management*

Introducció

Quan sentim el terme *xarxes socials*, normalment pensem en el conjunt de persones interrelacionades a través de les plataformes en línia anomenades «mitjans socials» com és ara, per esmentar les més populars, Facebook

o Twitter. Però no calen els mitjans socials, ni tan sols Internet, perquè existeixin les xarxes socials. De fet, de xarxes socials n'hi ha des del moment que els humans (o els seus avantpassats) van començar a viure en comunitat. Qualsevol grup de persones entre les quals s'estableixi algun tipus de relacions que les enllacin entre elles ja formen una xarxa social. Fins i tot podem dir que també formen xarxes socials les interrelacions entre famílies, empreses, ciutats o països.

És evident, doncs, que les xarxes socials són presents a tota la societat, i en particular a les organitzacions, tant a les empreses privades com a les institucions públiques i al tercer sector. Els membres de les organitzacions formen xarxes socials entre ells i amb persones de fora de l'organització i les organitzacions com a tals formen xarxes socials amb altres organitzacions. Conèixer com es formen aquestes xarxes i els efectes que tenen en els processos que es duen a terme dins de les organitzacions i entre elles és important. Ens permet entendre millor com funcionen les organitzacions i ens ajuda a gestionar-les millor.

Un dels aspectes en els quals les xarxes socials tenen un rol més rellevant és la difusió d'informació, i com a conseqüència, també en els processos de creació i de transferència de coneixement. Si volem gestionar bé la informació i el coneixement, doncs, hem de tenir en compte les xarxes socials. En aquest article veurem alguns dels aspectes de les xarxes socials que són més rellevants a l'hora de gestionar el coneixement a les organitzacions. Començarem repassant alguns conceptes bàsics sobre la importància de la informació i el coneixement a les organitzacions. Seguidament veurem com les xarxes socials fan un paper molt important en la transmissió d'informació i els efectes que pot tenir això a les organitzacions. I en acabat examinarem l'efecte de les xarxes socials en els processos de creació i transferència de coneixement, que van més enllà de la simple transmissió d'informació.

1. Informació i coneixement a les organitzacions

Una organització es pot definir, de manera senzilla, com una estructura social dissenyada per fer coses a través de la cooperació d'individus (Kadushin, 2012). Podem dir, doncs, que una organització persegueix una sèrie d'objectius, que poden ser implícits o explícits, i que els individus que la formen s'estructuren i actuen de manera conjunta per tal d'assolir aquests objectius. Tan sols a partir d'aquesta definició, ja podem veure que el paper tant de la informació com del coneixement hi serà ben rellevant. Per poder actuar adequadament es necessita coneixement sobre el món que ens envolta i sobre l'efecte que poden tenir-hi les nostres accions. I la informació és necessària per poder-se coordinar i per poder adquirir nou coneixement.

Tant el concepte d'informació com el de coneixement tenen moltes facetes i això fa que siguin difícils de definir de manera senzilla. Tot i que el coneixement ha estat una de les preocupacions fonamentals de l'home des de l'inici de la filosofia (Nonaka i Takeuchi, 1995) i que la informació ha esdevingut en els darrers temps un dels elements clau de diverses disciplines científiques (Gleick, 2011), encara no s'ha arribat a fer-ne una definició clara i universal. I, segurament per això, tampoc no hi ha un consens sobre la relació entre informació i coneixement.

Sense voler entrar aquí en profunditat en aquest tema, sí que és necessari descriure, a grans trets, el que entendrem aquí per informació i coneixement. El coneixement és allò que permet a un agent determinat interpretar i entendre el seu entorn i actuar en conseqüència. Així, el nostre coneixement sobre les normes de circulació fa que puguem preveure (si més no en teoria) el comportament dels altres conductors i conduir de la manera adequada per arribar al nostre destí. La informació, en canvi, és tot allò que l'agent pot extreure del seu entorn que li permeti modificar la seva base de coneixement. Per exemple, sabem que el codi de circulació permet anar a una velocitat màxima per la carretera. Ara bé, si veiem un senyal que limita la velocitat a un lloc concret, aquesta informació ens fa modificar el nostre coneixement: ara ja sabem que no podem anar a 100 km/h, sinó que hem de reduir a 60 km/h. Notem que, així com el coneixement és una propietat de l'agent, la informació és quelcom extern. L'agent troba la informació en el seu entorn, i també pot ser que actuï sobre l'entorn de manera que altres agents hi puguin trobar informació. Aleshores es produeix la transmissió d'informació i, com a conseqüència, la transferència de coneixement. En el nostre exemple, les autoritats de trànsit posen un senyal a un tram perquè els conductors adquireixin el coneixement necessari per poder-hi conduir amb seguretat. Aquestes idees estan presentades més en detall en algun treball anterior (Boisot i Canals, 2004).

El lector haurà notat que al paràgraf anterior ens hem referit sempre al coneixement de l'«agent» i no al de l'individu o la persona. Això és perquè la definició de coneixement és prou general perquè es pugui aplicar a qualsevol ens amb capacitat d'actuar (és a dir, a qualsevol agent). Així, de coneixement en poden tenir, evidentment, les persones, però també els animals, els robots o els sistemes experts. I també podem pensar que hi ha coneixement a diversos nivells: cadascun dels membres d'una empresa té un coneixement individual, però l'empresa en conjunt també té un coneixement, perquè és un agent capaç, per exemple, d'interpretar el mercat i actuar-hi de la manera que sigui més escaient per als seus interessos.

La gestió del coneixement s'ocupa de crear les condicions perquè el coneixement de les organitzacions en conjunt s'adeqüi al màxim al que necessita per complir el seus objectius. Això vol dir que s'ha d'ocupar tant del coneixement organitzatiu en general com del coneixement que cadascun dels membres de l'organització necessita per a dur a terme les seves tasques individuals. La gestió del coneixement ha de tenir com a objectiu optimitzar els processos de generació i transmissió del coneixement, tant els interns com els que involucren elements externs a l'organització. I ha de tenir en compte tant el coneixement necessari per a l'operativa del dia a dia com el coneixement de caire més estratègic. Si hem dit que una organització és una estructura social, no és res d'estrany que en tots aquests temes les xarxes socials hi influeixin, com veurem a continuació.

2. El paper de les xarxes socials

En la majoria dels processos relacionats amb la informació i el coneixement, les xarxes socials hi fan un paper molt important. A continuació veurem que la transmissió d'informació es produeix moltes vegades a través dels «camins» que configuren les xarxes socials, i que tant a l'hora de generar coneixement com de transferir-lo d'uns agents a uns altres, les configuracions de les xarxes socials tenen efectes sobre l'eficàcia i l'eficiència del procés.

2.1. Transmissió d'informació

Per la teoria de la informació sabem que la transmissió d'informació entre un emissor i un receptor es fa per un canal (Shannon, 1948). Normalment aquest canal s'entén com un mitjà pel qual circula la informació, com l'aire o els cables de telèfon. Però la majoria de vegades perquè es transmeti la informació hi ha d'haver també el que podríem anomenar un «canal social». És a dir, un lligam entre emissor i receptor que faciliti la comunicació. Pot ser que es coneguin prèviament, pot ser que siguin al mateix lloc al mateix moment, pot ser que comparteixin uns codis culturals i lingüístics, etc. Si ens hi fixem, veiem que aquest tipus de lligams són els que configuren les xarxes socials. Així, doncs, podríem dir que la informació «viatja» per les xarxes socials. Per exemple, si un treballador s'assabenta d'una bona oferta de feina a la seva empresa, ho farà saber entre els seus coneguts, a qui li sembli que pot interessar. No ho dirà al seu veí si no el coneix i no sap que aquella oferta li podria anar bé.

Ara bé, perquè hi hagi transmissió d'informació també cal que emissor i receptor compleixin alguns requisits. Per part de l'emissor, normalment cal que hi hagi voluntat d'emetre la informació. És veritat que de vegades la informació s'emet involuntàriament, ja sigui oralment o per escrit, o a través de llenguatge no verbal. Però el més normal és que l'emissor codifiqui voluntàriament un missatge per fer-lo arribar als possibles receptors. Aquests receptors, per la seva part, d'entrada han d'estar atents al missatge. I això no és tan fàcil, especialment quan hi ha una gran sobrecàrrega d'estímul a l'entorn que competeixen per la nostra atenció (Davenport i Beck, 2001). A més, cal que els receptors coneguin el codi en el qual s'ha emès el missatge i tinguin prou coneixement del context per interpretar-lo. És el que Shannon i Weaver (1963) anomenen, respectivament, el problema semàntic i el problema de l'efectivitat.

Una de les condicions prèvies per a fer una bona gestió del coneixement és gestionar bé la informació (Canals, 2003). Atenent al que acabem de veure, doncs, caldrà que es tinguin en compte les xarxes socials com a suports pels quals circulen els fluxos d'informació i les característiques dels actors que formen part de la xarxa des d'un punt de vista informacional.

Des d'un punt de vista de la xarxa social vista en conjunt, un aspecte interessant és com s'hi difon la informació. És a dir, com una informació que es genera per primer cop a un dels nodes de la xarxa es va difonent per tots

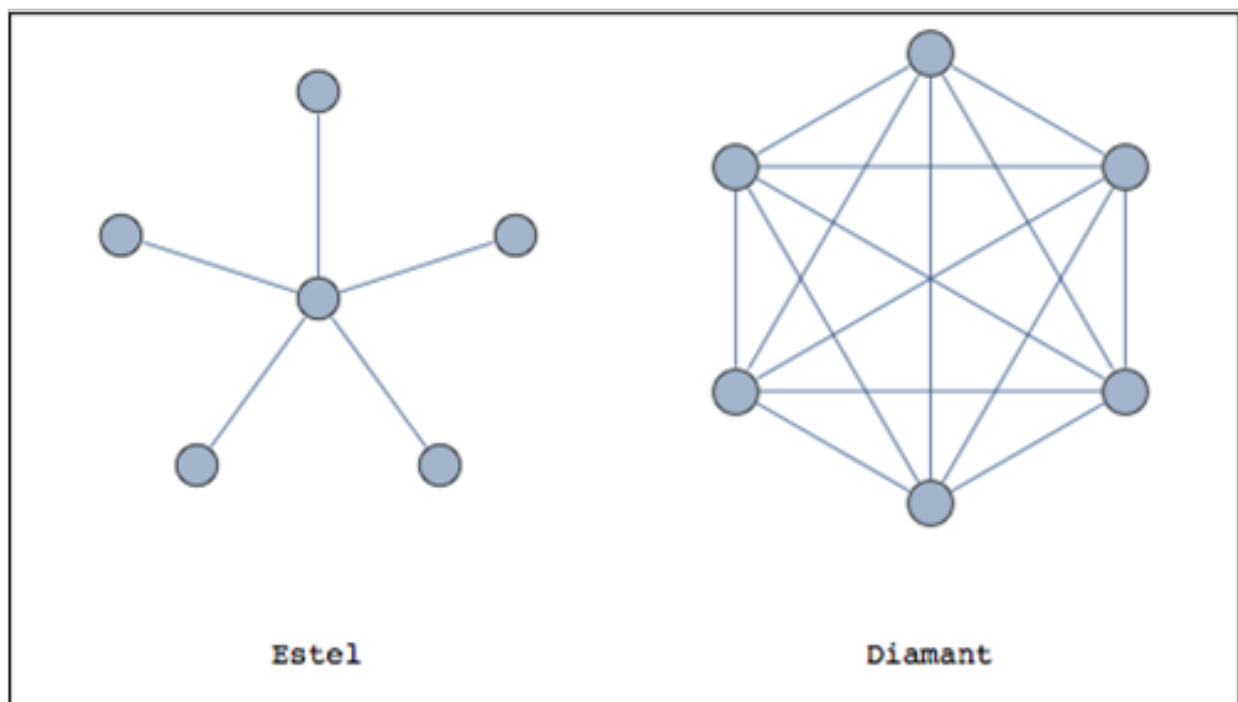
els altres. Suposant que la transmissió entre els nodes es produeix normalment perquè compleix les condicions que hem vist anteriorment, la rapidesa amb la qual la informació es difon a la xarxa depèn força de l'estructura. En una xarxa poc densa (amb poques connexions) i amb una distància mitjana entre nodes molt alta (el que es coneix com a *camí mitjà*) costarà molt més difondre una informació que en una amb camí mitjà baix (el que sovint s'anomena un *món petit*, i que és una característica força freqüent a les xarxes socials) (Barabási, 2002; Watts i Strogatz, 1998). En el cas que hi hagi errors en la transmissió (com en el popular joc infantil del «telèfon» on un missatge que es va passant d'un a l'altre a cau d'orella acaba essent irreconeixible), la transmissió pot ser molt més lenta i és possible que no arribi a difondre's a tota la xarxa.

Un concepte que cal destacar en la difusió d'informació a les xarxes socials és el dels *lligams febles* (Granovetter, 1973). La idea és que la informació que podem rebre de les persones que tenim a prop i amb qui tenim una relació més estreta és probable que no constitueixi una gran novetat per a nosaltres, ja que ens movem en el mateix entorn. Podem dir que és més difícil que sigui informació que ens permeti augmentar o modificar gaire el nostre coneixement. En canvi, la informació que ens pot arribar de persones més llunyanes, amb qui podem tenir una relació menys estreta (un enllaç més «feble»), pot ser-nos molt més útil perquè ve d'entorns amb els quals no tenim gaire contacte.

En vista de tots aquests mecanismes, és clar que els actors de la xarxa que puguin accedir més ràpidament als fluxos d'informació i controlar-los tindran un avantatge sobre els altres. Els nodes més centrals, per exemple, com que la informació tendirà a passar per la seva posició, sovint poden accedir-hi abans i, a més, decidir si la retransmeten i a qui ho fan. Hi ha diverses mesures possibles de centralitat dels nodes d'una xarxa en les quals no podem entrar en profunditat aquí (vegeu Borgatti, 2005; Canals *et al.*, 2012; Newman, 2010; Wasserman i Faust, 1994), però la majoria tenen importància en la difusió d'informació, amb matisos lleugerament diferents.

A la figura 1 podem veure dos tipus ideals ben diferents d'estructura de la xarxa social d'una organització. A la primera, que anomenarem estel per la forma que té, hi ha un node central pel qual ha de passar per força tota la informació que circula per la xarxa. La segona, en canvi, que té forma de diamant, està altament cohesionada: tothom està connectat amb tothom. Evidentment, són casos extrems que poques vegades es donen al món real, però ens seran útils per a discutir uns quants conceptes.

Figura 1. Dos models ideals d'estructura de la xarxa social a les organitzacions



Una pregunta que ens podem fer és si per a l'organització serà millor una estructura de la xarxa social dels seus membres de tipus estel o de tipus diamant. A partir del que hem vist sobre la difusió d'informació en xarxes, sembla clar que aquesta es difondrà molt més fàcilment a l'estructura de tipus diamant. Cada node té moltes més vies d'entrada i sortida d'informació i tothom té connexió directa amb tothom, la qual cosa n'assegura una difusió ràpida. Però a més, a l'estructura de tipus estel tota la informació ha de passar per un únic node. Segons la capacitat del node central per a processar-la, pot convertir-se en un coll d'ampolla i dificultar molt la fluïdesa del procés. Així, doncs, si a l'empresa o institució li interessa fomentar la difusió d'informació, sempre és millor una estructura de tipus diamant, però si necessita controlar els fluxos d'informació, millor que tingui una estructura de xarxa social de tipus estel, sempre que l'individu central sigui l'adequat. Cal recordar que l'estructura de la xarxa social no ha de coincidir necessàriament (i sovint no hi coincideix) amb l'estructura formal reflectida a l'organigrama.

Ara bé, des del punt de vista dels individus, la cosa canvia. Mentre que a l'estructura de tipus diamant tothom es troba en les mateixes condicions, a l'estructura de tipus estel qui ocupa la posició central sembla clar que té una situació privilegiada. Tota la informació que transita per la xarxa passa pel node central, i aquest la coneix abans que ningú més (excepte l'emissor). Si això no li provoca problemes de sobrecàrrega, té un avantatge clar, ja que pot utilitzar la informació, i fins i tot té el poder de decidir quina informació transmet i quina no i a qui segons els seus interessos. Novament, si els seus interessos coincideixen amb els de l'organització, no és un problema, però això no sempre és així.

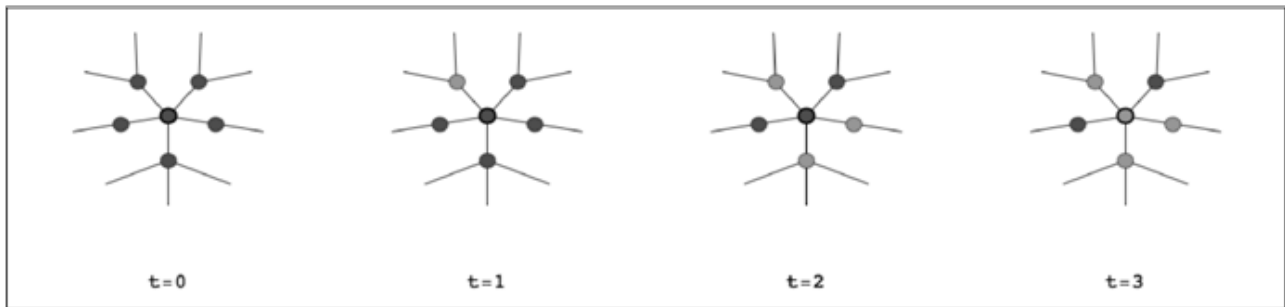
Situacions com la que es produeix a l'estructura de tipus estel amb el node central reben el nom de *forats estructurals* (Burt, 1992). La idea és que un element de la xarxa que connecta amb dos nodes o grups de nodes que no estan connectats per cap altra via aprofita (o «omple») un forat estructural, cosa que li confereix el control sobre la comunicació entre les dues parts i, per tant, un grau de poder considerable.

2.2. Generació i transferència de coneixement

Les idees anteriors sobre la transmissió d'informació a les xarxes són importants a l'hora d'analitzar els processos relacionats amb el coneixement, ja que tal com hem vist cal que es transmeti informació per a transferir coneixement i també es necessita informació per a generar-ne de nou. Però caldrà tenir en compte altres coses. Tal com proposen algunes teories sobre el capital social (Inkpen i Tsang, 2005; Nahapiet i Ghoshal, 1998), les xarxes socials es poden utilitzar per tenir accés a altres recursos a més de la informació, com és ara influència, control o solidaritat social (Sandefur i Laumann, 1998). I aquests altres recursos també tenen un paper en la generació i transferència de coneixement.

Per exemple, no sempre que un actor rep una informació que podria fer canviar la seva base de coneixement realment això passa. Pot succeir que, si l'actor no es refia de qui li ha enviat la informació o bé no el coneix, no creu que el que li arriba sigui suficient per canviar les seves creences sobre l'entorn, el seu coneixement. Hi ha transmissió d'informació, però no transferència de coneixement. En alguns casos, els actors només canvien el seu coneixement quan la mateixa informació els arriba de manera independent d'un percentatge dels seus veïns a la xarxa. Per exemple, a la figura 2 veiem una seqüència temporal en la qual només fins que tres dels cinc veïns del node central emeten una informació (és a dir, es posen de color gris clar), aquest node no canvia el seu coneixement tornant-se del mateix color. També hi pot haver transmissió d'informació però no de coneixement quan l'actor que la rep no pot interpretar-la perquè no domina el codi en què s'ha enviat el missatge, o bé perquè no té una base de coneixement prèvia suficient per a interpretar-la.

Figura 2. Difusió de coneixement segons un llindar. El node central incorpora la informació a la seva base de coneixement després que tres dels seus cinc veïns ho han fet, ja que té un llindar del 50%.



També la generació de coneixement a les organitzacions és un procés complex. Sovint requereix l'acció conjunta de grups d'individus que puguin compartir fàcilment informació i també transferir-se entre ells coneixement tàcit. Per això, en organitzacions que basen la seva activitat en la generació de nou coneixement com les empreses innovadores, les estructures del tipus diamant poden ser, no tan sols millors, sinó imprescindibles. Fins i tot des del punt de vista individual de l'individu central d'una estructura inicialment del tipus estel, pot ser beneficiós a la llarga renunciar a la posició privilegiada que té per anar cap a una estructura més de tipus diamant que afavoreixi la creació de coneixement, de la qual es pot beneficiar tothom.

En la literatura sobre aprenentatge organitzacional es fa sovint la distinció entre l'exploració de noves possibilitats i l'explotació del que ja es coneix (March, 1991). Totes dues són necessàries, però és molt difícil aconseguir que les estructures d'una organització s'adaptin bé a totes dues. Sovint el que va bé per a l'exploració no va bé per a l'explotació. En el cas de les xarxes socials, una estructura de tipus estel pot tenir tot el sentit, perquè el que interessa és optimitzar l'eficiència dels processos coneguts. I això es pot fer bé en una estructura jeràrquica i burocratitzada. En canvi, per a l'exploració, que requereix la generació de nou coneixement, les estructures de tipus diamant semblen les més adequades. Les organitzacions que millor balancegen les dues activitats ho fan sobre la base de la convivència de dos tipus d'estructures. Cada part de l'organització adopta la que va millor a la seva activitat d'explotació o d'exploració. És probable, doncs, que a la xarxa social de moltes organitzacions hi hagi parts que tendeixin més a estructura d'estel i d'altres a estructura de diamant.

Un exemple molt estudiat de grups que necessiten una alta capacitat d'aprenentatge i de generar coneixement són les anomenades comunitats de pràctica (Wenger, 1998). A les comunitats de pràctica que funcionen se sol establir una xarxa social molt densa (de tipus diamant) amb lligams forts en la qual la transmissió de coneixement, especialment coneixement tàcit, és més fàcil. No n'hi ha prou de transmetre's informació.

Tot i els avantatges que hem vist per a la generació de coneixement, però, una estructura cohesiva també pot tenir algun inconvenient. Quan un grup està molt cohesionat, la densitat de comunicació amb els membres del grup fa que es pugui reduir molt la connexió amb l'exterior. Això pot dificultar que entrin idees noves, que són essencials per a la creació de nou coneixement. Per això són importants els enllaços febles que hem mencionat anteriorment. Tampoc és bona una estructura molt cohesionada de tipus estel quan el que es pretén és aprofitar els forats estructurals de la xarxa. Per exemple una agència de *head hunting* el que fa és precisament posar en contacte empreses que necessiten cobrir llocs de treball amb professionals que ho poden fer. Si hi ha altres lligams entre les empreses i els professionals, com és ara a través de portals *online*, el valor del servei de l'agència disminueix molt.

Diversos estudis sobre els fluxos de coneixement en organitzacions innovadores, com és ara les que se situen a clústers geogràfics especialitzats en noves tecnologies (Canals *et al.*, 2008; Saxenian, 1994), confirmen que aquest necessari ingredient de coneixement nou provinent de l'exterior sol venir d'enllaços febles a les xarxes socials personals dels treballadors. Tanmateix, aquest tipus d'aportacions també el pot fomentar l'organització de manera més o menys formalitzada. Aquesta és la intenció que hi ha al darrere de l'establiment d'algunes aliances empresarials i de la presència d'alts càrrecs d'algunes empreses en els consells d'administració d'altres i que dona lloc al que es coneix com a conselleries creuades. Tots dos fenòmens es poden estudiar mitjançant

l'anàlisi de les xarxes socials que produeixen. En el primer cas són xarxes on els nodes són organitzacions que estan connectades si tenen algun tipus d'aliança, i en l'altre xarxes bipartides on hi ha uns nodes corresponents a les empreses i els altres als directius. Un directiu estarà connectat a les empreses en les quals participa com a membre del consell d'administració.

En els últims anys les TIC han facilitat que empreses i institucions puguin establir formes de coordinació amb altres organitzacions que ja no segueixen els patrons tradicionals d'acords contractuals entre estructures burocràtiques, sinó que tenen un caràcter molt més de sistema social informal en el qual la confiança, la presa de decisions distribuïda i la negociació constant són elements fonamentals. Això ha donat lloc a sistemes relativament estables d'actors autònoms però interdependents que no són ni organitzacions jeràrquiques ni mercats i s'anomenen organitzacions xarxa. Aquest tipus d'organitzacions han demostrat que poden ser més eficients que les tradicionals en l'adquisició de coneixement i en la resolució de problemes gràcies a la seva actuació descentralitzada, i també més eficaces en la resolució de problemes perquè poden abordar-los i trobar-hi solucions de manera col·lectiva.

Conclusions

La importància de les xarxes socials com a substrat sobre el qual es produeixen els processos de transmissió d'informació i de generació i transferència de coneixement fa que sigui inevitable considerar-les en tota aproximació a la gestió del coneixement a les organitzacions. Però cal fer-ho tenint en compte que no es poden controlar mai del tot. És cert que se'n poden crear de formals a partir dels organigrames. I es pot mirar de fomentar-ne d'informals mitjançant, per exemple, el disseny arquitectònic, la formació d'equips de treball, la definició d'espais apropiats com les cafeteries o la utilització de mitjans socials en línia. Però les xarxes socials són sistemes complexos (Amaral i Ottino, 2004; Newman, 2010), i per tant presenten propietats d'autoorganització que no permeten dominar-les com si fossin sistemes mecànics (Solé, 2009). La gestió del coneixement ha de ser capaç de detectar les xarxes existents per a aprofitar-les i fomentar la generació de lligams que les facin evolucionar cap a l'estructura que sigui més convenient perquè la creació i la transferència de coneixement contribueixin a la consecució dels objectius de l'organització.

3. Agraïments

L'autor agraeix l'ajut financer de la Generalitat de Catalunya a través del grup de recerca KIMO (2014-SGR-1486) i del MINECO a través del finançament del projecte KIBIS (CSO2012-33959).

4. Bibliografia

- AMARAL, L. A. N.; J. M. OTTINO (2004). «Complex networks: Augmenting the framework for the study of complex systems». *The European Physical Journal B*. Vol. 38, pàg.147-162.
- BARABÁSI, A.-L. (2002). *Linked: The New Science of Networks*. Cambridge, MA: Perseus Publishing. ISBN 0-7382-0667-9.
- BOISOT, M. H.; A. CANALS (2004). «Data, information and knowledge: have we got it right?». *Journal of Evolutionary Economics*. Vol. 14, pàg. 43-67.
- BORGATTI, S. P. (2005). «Centrality and network flow». *Social Networks*. Vol. 27, pàg. 55-71.
- BURT, R. S. (1992). *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN 0-674-84371-1.
- CANALS, A. (2003). *Gestión del conocimiento*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN 84-8088-844-X.
- CANALS, A.; M. H. BOISOT; I. MACMILLAN (2008). «The spatial dimension of knowledge flows: a simulation approach». *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. Vol. 1, núm. 2, pàg. 175-204.

- CANALS, A.; A. DIAZ-GUILERA; J. L. MOLINA; B. PATRACA (2012). *Xarxes socials: fonaments i aplicacions*. Barcelona: Editorial UOC.
- DAVENPORT, T. H.; J. C. BECK (2001). *The attention economy*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- GLEICK, J. (2011). *The information: A history, a theory, a flood*. Londres, UK: HarperCollins.
- GRANOVETTER, M. (1973). «The strength of weak ties». *American Journal of Sociology*. Vol. 78, núm. 6, pàg. 1360-1380.
- INKPEN, A. C.; E. W. K. TSANG (2005). «Social capital, networks, and knowledge transfer». *Academy of Management Review*. Vol. 30, núm. 1, pàg. 146-165.
- KADUSHIN, C. (2012). *Understanding social networks: Theories, Concepts, and Findings*. Nova York: Oxford University Press.
- MARCH, J. G. (1991). «Exploration and Exploitation in Organizational Learning». *Organization Science*. Vol. 2, núm. 1, pàg. 71-87.
- NAHAPIET, J.; S. GHOSHAL (1998). «Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage». *Academy of Management Review*. Vol. 23, núm. 2, pàg. 242-266.
- NEWMAN, M. E. J. (2010). *Networks: An Introduction*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- NONAKA, I.; H. TAKEUCHI (1995). *The knowledge-creating company*. Nova York: Oxford University Press. ISBN 0195092694.
- SANDEFUR, R. L.; E. O. LAUMANN (1998). «A paradigm for social capital». *Rationality and Society*. Vol. 10, núm. 4, pàg. 481-501.
- SAXENIAN, A. (1994). «Silicon Valley versus Route 128». *Inc.com*.
- SHANNON, C. E. (1948). «The Mathematical Theory of Communication». *Bell System Technical Journal*. Vol. 27, pàg. 379-423 i 623-656.
- SHANNON, C. E.; W. WEAVER (1963). *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press. ISBN 0-252-72548-4.
- SOLÉ, R. V. (2009). *Xarxes complexes: del genoma a Internet*. Barcelona: Empúries.
- WASSERMAN, S.; K. FAUST (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, UK.: Cambridge University Press.
- WATTS, D. J.; S. STROGATZ (1998). «Collective Dynamics of 'small-world' networks». *Nature*. Vol. 393, pàg. 440-442.
- WENGER, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press. ISBN 0521663636.



Agustí Canals

acanalsp@uoc.edu

Universitat Oberta de Catalunya

Professor dels Estudis de Ciències de la Informació i la Comunicació (UOC)

Llicenciat i màster en Ciències físiques per la Universitat Autònoma de Barcelona i MBA i doctor en Management Sciences per ESADE (Universitat Ramon Llull). Ha fet estudis de postgrau a les universitats nord-americanes de Penn State i Syracuse i ha estat investigador visitant a la Warwick Business School de la Universitat de Warwick, a la Wharton School de la Universitat de Pennsylvania i a la Saïd Business School de la Universitat d'Oxford. Durant la seva vida professional ha compaginat l'activitat acadèmica amb la gestió empresarial i la consultoria en els àmbits d'organització, sistemes d'informació i gestió del coneixement. La seva recerca se centra en temes relacionats amb la gestió estratègica de la informació i el coneixement, les xarxes socials i la complexitat a les organitzacions. Actualment és professor agregat de la Universitat Oberta de Catalunya, on va fundar els Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació, i també professor associat del Departament de Direcció General i Estratègia a ESADE. És també director del

grup de recerca consolidat KIMO sobre gestió de la informació i el coneixement a les organitzacions i del màster universitari de Gestió estratègica de la informació i el coneixement a les organitzacions de la UOC. Ha publicat diversos articles especialitzats en revistes internacionals i els llibres *Gestión del conocimiento* (Ediciones Gestión 2000, 2003) i *Xarxes socials: fonaments i aplicacions* (Editorial UOC, 2012).

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



Dossier «Xarxes socials, economia i empresa»

NOUS CANALS

Estratègia de màrqueting de mitjans socials: conceptes i passos per formar connexions

Inma Rodríguez-Ardura

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC) i directora de l'Observatori de la Nova Economia (Internet Interdisciplinary Institute, UOC)

RESUM L'emergència dels mitjans socials ha portat moltes empreses a adoptar-los com a canals de màrqueting. Però aquests mitjans són prou nous perquè molts especialistes de màrqueting encara es preguntin com planificar una estratègia de màrqueting de mitjans socials efectiva, realment orientada a implicar els clients potencials. En aquest article s'explica com donar forma a aquesta classe d'estratègies de màrqueting digital. És per això que es mostren els conceptes i passos clau que s'han de considerar en el procés de planificació d'aquestes estratègies i com mesurar-ne immediatament l'impacte.

PARAULES CLAU mitjans socials, màrqueting digital, estratègia d'implicació

Social Media Marketing Strategy: Concepts and Steps to Form Connections

ABSTRACT *The emergence of social media has led many companies to adopt them as marketing channels. Yet these media are novel enough to still leave many marketers unsure as to how to plan an effective social media marketing strategy, actually oriented towards engaging prospects. In this article, we discuss how to shape a social media strategy. To do so, we show the key concepts and steps involved in the planning process of this type of digital marketing strategy, and how to measure their impact immediately.*

KEYWORDS *social media; digital marketing; engagement strategy*

Introducció

Els mitjans socials són utilitzats de manera quotidiana per moltes persones, les quals se'n serveixen per col·laborar, informar-se, compartir opinions i experiències, o ampliar i consolidar les seves xarxes personals de relacions. Diàriament, milers de persones a tot el món contribueixen a projectes col·laboratius com Viquipèdia, que al setembre de 2014, solament en les seves edicions en català, castellà i anglès, sumava més de sis milions

d'articles (Viquipèdia, 2014). I s'expliquen per milions els usuaris que consulten els continguts resultants d'aquest immens treball de col·laboració, la qual cosa per aquestes mateixes dates feia de Viquipèdia el sisè lloc més visitat a Internet (Alexa, 2014). De manera anàloga, milers d'usuaris juguen en xarxes i mons virtuals amb altres persones; publiquen, comparteixen o consulten comentaris a Twitter i la blogosfera; i se serveixen de comunitats de continguts, com YouTube, Yelp, TripAdvisor, Instagram, Flickr, Pinterest i moltes altres més, per publicar, compartir o consultar vídeos, opinions, fotografies, projectes personals... I com passar per alt els milions de persones que s'han fet usuaris assidus de llocs de xarxes socials (Facebook, Tuenti, LinkedIn, etc.). Hi troben les plataformes adequades per compartir perfils personals, trobar-se amb altres persones i conversar.

Afirmar que les iniciatives de màrqueting en els mitjans socials són imprescindibles és ja una obvietat. Però, com aprofitar les enormes oportunitats que presenten aquests mitjans per estrènyer vincles amb els consumidors i contribuir als objectius de màrqueting? Donar resposta a aquesta pregunta, en canvi, són figures d'un altre paner. Molts esforços de màrqueting en mitjans socials són inconsistents (Wilson i altres, 2011) de manera que, en comptes de respondre a una estratègia de màrqueting digital ben dissenyada i adequadament integrada, estan disgregats o es guien per l'única premissa que com més visibilitat i més connexions millor (Piskorski, 2011); i és per això que acaben no sent efectives.

Com veurem a continuació, l'estratègia de màrqueting de mitjans socials no consisteix únicament a dissenyar un perfil corporatiu en mitjans socials, i llançar tuits, posts, fotos, vídeos o pins. Malgrat que aquests aspectes són importants, hi ha també altres elements que cal tenir en compte com, per exemple, el coneixement de les característiques, els hàbits i les preferències dels usuaris i potencials clients que utilitzen els mitjans socials, o el desplegament de programes que articulïn adequadament continguts generats pels usuaris amb els de la pròpia marca (Rodríguez-Ardura, 2014). S'imposa, en definitiva, la necessitat de dissenyar una estratègia de màrqueting de mitjans socials que estigui ben integrada en els plans de màrqueting, com també d'avaluar-ne els resultats de manera ràpida i continuada.

1. Mitjans socials i implicació del consumidor

A què ens referim en parlar d'estratègia de màrqueting de mitjans socials? El màrqueting de mitjans socials comprèn aquelles activitats de màrqueting digital amb les quals la marca se serveix dels mitjans socials per guanyar la col·laboració dels consumidors i implicar-los en comunicacions o altres iniciatives promogudes per la marca (Rodríguez-Ardura, 2014). Per a això recorre a mètodes i tecnologies d'observació, que permeten rastrejar i analitzar les converses públiques d'usuaris i consumidors en els mitjans socials, i dels quals aprèn. També promou i desenvolupa comunitats virtuals que giren al voltant de la marca; involucra els consumidors i altres públics d'interès en iniciatives d'innovació oberta; els ajuda i els proporciona suport a través dels mitjans socials; i, en definitiva, s'assegura de promoure i facilitar un diàleg estret amb els consumidors i usuaris de mitjans socials que contribueixi als objectius de màrqueting.

L'estratègia de màrqueting de mitjans socials es concreta en una idea: guanyar la implicació del consumidor (Rodríguez-Ardura i altres, 2010). I per a això la marca es preocupa per conèixer a fons les característiques i comportaments dels destinataris dels esforços de màrqueting, i per desenvolupar continguts i propostes de valor que els facilitin experiències entretingudes, útils i participatives en els mitjans socials.

Com que, a més, cada mitjà social té les seves particularitats, convé conèixer bé les característiques de cada suport o plataforma concreta de comunicació i els usos específics que en fan els seus usuaris. Això pot portar, per exemple, a utilitzar blogs per proporcionar informació en profunditat sobre els productes de la marca, o per apropar i fer més humana l'organització. Els blogs, a més, poden servir tant per connectar amb consumidors finals com amb públics professionals. Twitter també pot ser molt efectiu per establir vincles amb consumidors finals i amb públics professionals, alhora que permet enllaçar amb continguts informatius i atractius disponibles en altres plataformes en línia. Per la seva banda, Facebook pot ser molt adequat per arribar als consumidors finals, i és especialment apropiat per difondre vídeos i continguts entretinguts. LinkedIn, en canvi, podrà utilitzar-se per connectar amb públics eminentment professionals, difícils de contactar per altres canals, als quals es pot donar a conèixer els resultats de processos d'innovació per a la marca, esdeveniments corporatius, etc.

2. Fases clau

Si les plataformes socials s'utilitzen com a mers altaveus per on difondre missatges comercials, per molts «amics» i «seguidors» que es generin, difícilment es podrà aconseguir el desitjat retorn de la inversió en aquests mitjans. Perquè, a qui li ve de gust atendre una proposta de vendes quan està entretingut, parlant amb amics i coneguts de la seva xarxa social virtual? (Piskorski, 2011).

Per tal que l'estratègia de màrqueting de mitjans socials sigui realment efectiva, en primer lloc caldrà decidir els seus objectius de màrqueting, que a més hauran d'estar d'acord amb els objectius generals de negoci. També s'haurà de decidir quin és el públic o públics objectius a què es dirigirà el programa de màrqueting de mitjans socials, la qual cosa requerirà un coneixement previ de les seves característiques i comportaments (GIAMANCO i Gregoire, 2012).

Els objectius que es proposi l'estratègia de màrqueting de mitjans socials poden ser molt variats; des d'establir una veritable conversa sobre noves varietats de productes per a la marca fins a proporcionar suport al client que ja ha adquirit els productes. Per la seva banda, la definició del públic objectiu porta associat l'estudi en profunditat de les seves característiques, les seves preferències, i els seus hàbits en l'ús de mitjans socials.

En segon lloc, i una vegada determinats els objectius de màrqueting i definit el públic objectiu, caldrà identificar aquells mitjans o plataformes socials concretes que s'utilitzaran. És poc probable que s'opti per una única plataforma, ja que els consumidors i públics d'interès solen utilitzar-ne més d'una. El que habitualment sol ser més convenient, per tant, és definir un mix de mitjans socials, que al seu torn s'integri adequadament al programa de comunicació de màrqueting de l'organització.

És desitjable que els continguts que després es desenvolupin per a cada mitjà social siguin "líquids", és a dir, fàcilment traslladables d'una a una altra plataforma (Drafftcb, 2013). Això no obstant, no vol dir que els continguts hagin de replicar-se d'un mitjà a un altre, ja que en realitat s'hauran d'ajustar a les característiques comunicatives de cada plataforma i a la seva audiència particular. Però sí que, en canvi, es podran compartir algunes peces comunicatives; i caldrà treballar per assegurar que cada acció en mitjans socials, alhora que impliqui i fomenti la conversa amb els consumidors, faci créixer la història i reputació de la marca, i contribueixi al fet que els usuaris se'n formin una imatge sòlida i coherent.

En tercer lloc, convindrà definir el tipus de continguts i l'esquema comunicatiu que s'utilitzarà per distribuir aquests continguts. Convé que en aquest tipus de decisions es tinguin en compte els objectius de màrqueting que s'han proposat aconseguir, els gustos i hàbits del públic objectiu, el pressupost que es disposa i, per descomptat, les característiques comunicatives de cada mitjà social.

Les decisions sobre l'esquema comunicatiu són especialment importants. Aquí, més que generar propostes comercials i de vendes al voltant de la marca, convé promoure, estimular i facilitar informació i recursos amb valor per al consumidor. I, en lloc de difondre continguts d'una manera pràcticament unidireccional, és millor escoltar els consumidors, «connectar» amb ells i combinar els comentaris, recursos i continguts que aporten amb els recursos i informacions propis, elaborats per a la marca. Amb tot això es buscarà dotar la plataforma social de continguts i recursos que, en el seu conjunt, aportin alguna cosa, siguin útils, entretinguin, o proporcionin experiències interessants al voltant de la marca.

En quart lloc, caldrà desenvolupar i gestionar eficaçment la distribució de continguts. La presència de la marca en mitjans socials requereix la preparació continuada de recursos en línia, així com el seguiment, l'estímul i la promoció de les converses o connexions amb els usuaris. Aquestes activitats pot fer-les el mateix equip de professionals de l'organització, tot i que també cal comptar amb la col·laboració d'agències i empreses especialitzades (Rodríguez-Ardura, 2014).

Cada nou post, tuit, vídeo o pin de la marca ofereix una oportunitat per generar tràfic d'usuaris cap al lloc web, les apps i els continguts en mitjans socials. De manera semblant, si els consumidors poden transferir, citar i comentar fàcilment els continguts de la marca a les seves xarxes socials virtuals s'aconseguirà augmentar-ne la notorietat i visibilitat més fàcilment, la qual cosa millorarà el posicionament dels continguts entre els resultats dels cercadors i, consegüentment, generarà més tràfic cap a ells (Rodríguez-Ardura, 2014). Tot això justifica un pas

clau: l'optimització de mitjans socials o, el que és el mateix, el desplegament d'iniciatives que facilitin la transferència de continguts entre mitjans socials; i entre els mitjans socials i el lloc i les apps de la marca.

3. Avaluació immediata de resultats

L'avaluació immediata dels resultats de les iniciatives de màrqueting en mitjans socials és essencial perquè proporciona informació molt útil per avançar i millorar ràpidament en el desenvolupament d'una estratègia de mitjans socials que realment es guanyi la implicació del consumidor.

Els valors dels principals indicadors que cal considerar moltes vegades poden ser mesurats a partir de la informació que proporcionen els mateixos mitjans socials. En uns altres casos –com per exemple, en el mesurament dels ràtios de conversió en usuaris i en clients– cal recórrer a tècniques d'analítica web, les quals aporten informació sobre l'audiència del lloc de la marca. En qualsevol cas, cal destacar els següents indicadors (Rodríguez-Ardura, 2014):

- Implicació amb la marca (Hoffman i Fodor, 2010): nombre de seguidors de la marca a Twitter; nombre de «m'agrada» a Facebook, Instagram o Pinterest; nombre de visualitzacions de fotos o vídeos a Instagram, Flickr, YouTube, etc.
- Conversació amb la marca: nombre de comentaris generats en mitjana pels posts, tuits, imatges, vídeos o pins sobre la marca en cada mitjà social.
- Amplificació de la marca: nombre d'ocasions que, de mitjana, els posts de la marca són reblog, retuitejats, compartits o repinejats en cada mitjà social (Sable López, 2013).
- Conversió en usuaris: proporció de nous usuaris del lloc procedents de cada mitjà social (Simply Measured, 2013), freqüència mitjana de les visites al lloc per seguidors de cada mitjà social, etc.
- Conversió en clients: proporció de seguidors de cada mitjà social que adquireixen productes en el lloc (Simply Measured, 2013).

Conclusions

En la mesura en què els mitjans socials han guanyat un espai important en la vida dels consumidors, les marques no tenen més opció que desenvolupar estratègies apropiades de màrqueting de mitjans socials per mantenir connexions estretes amb els seus clients, actuals o potencials. És bo començar com abans millor, encara que per a això calgui recórrer a iniciatives de petit abast. Però també ho és que aquestes iniciatives parteixin d'un coneixement precís sobre el comportament dels consumidors, que estiguin sòlidament integrades en l'estratègia de màrqueting i que siguin el resultat d'un acurat procés de planificació.

Així mateix, convé no perdre de vista que les estratègies de màrqueting de mitjans socials s'han d'anar millorant a partir del coneixement acumulat sobre els seus resultats i dels canvis que es detectin en l'entorn. Viquipèdia, Facebook i Twitter tenen, respectivament, tan sols tretze, deu i vuit anys de vida, així que convé estar preparat per a tot el que pugui venir a continuació.

Bibliografia

- (2014). «Estadístiques de la Viquipèdia: recompte d'articles (oficial)». *Viquipèdia* [article en línia]. <<http://stats.wikimedia.org/CA/TablesArticlesTotal.htm>>
- ALEXA (2014). *Alexa traffic Rank* [article en línia]. <<http://www.alexa.com/>>
- DRAFTFCB (2013). «Transmedia storytelling» [article en línia]. <<https://www.youtube.com/watch?v=Tlo0YKzIFeg>>
- GIAMANCO, B.; GREGOIRE, K. (2012). «Tweet me, friend me, make me buy». *Harvard Business Review*. Vol. 90, núm. 7/8, pàg. 88-93.

- Hoffman, D. L.; Fodor, M. (2010). «Can you measure the ROI of your social media marketing?». *Sloan Management Review*. Vol. 52, núm. 1, pàg. 41-49.
- Piskorski, M. (2011). «Social strategies that work». *Harvard Business Review*. Vol. 89, núm.11, pàg. 116-122.
- Rodríguez-Ardura, i. (2014). *Marketing digital y comercio electrónico*. Madrid: Pirámide.
- RODRÍGUEZ-ARDURA, I.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.; LLUNA, P. (2010). «Going with the consumer towards the social web environment: a review of extant knowledge». *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*. Vol. 3, núm. 4, pàg. 415-440.
- SABLE LOPEZ, J. (2013). «Social engagement metrics that matter - Measuring, tracking, and reporting FTW». *The Moz Blog* [article en línia]. [Data de consulta: 13 de febrer de 2013] <<http://moz.com/blog>>
- SIMPLY MEASURED (2013). «5 social media metrics that your business should be tracking» [article en línia]. [Data de consulta: 29 d'octubre] <<http://thenextweb.com>>
- WILSON, H. J.; GUINAN, P. J.; SALVATORE, P.; WEINBERG, B. D. (2011). «What's your social media strategy?». *Harvard Business Review*. Vol. 89, núm. 7/8, pàg. 23-25.



Inma Rodríguez-Ardura

irodriguez@uoc.edu

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC) i Directora de l'Observatori de la Nova Economia (Internet Interdisciplinary Institute, UOC)

Professora agregada en Comercialització i investigació de mercats dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC i directora de l'Observatori de la Nova Economia, grup de recerca de l'Internet Interdisciplinary Institute de la UOC –reconegut com a grup de recerca consolidat per la Generalitat de Catalunya. La Dra. Rodríguez-Ardura exerceix com a professora de les titulacions d'Economia i Empresa, i del màster universitari i el doctorat de Societat de la informació i el coneixement de la UOC. Ha estat professora associada de la Universitat de Barcelona, *visiting fellow* de la Universitat d'Oxford, i *visiting professor* de Babson College, Boston. A la UOC va crear i ha estat directora de les titulacions de grau i postgrau de Màrqueting i Investigació de Mercats així com directora del màster universitari i el programa de doctorat de Societat de la informació i el coneixement. Així mateix, desenvolupa projectes de recerca competitiva finançats per institucions europees i internacionals. Els resultats de les seves recerques han estat publicats en múltiples revistes científiques i internacionals d'impacte. També és autora de diversos llibres en els camps del màrqueting, la comunicació i el comerç electrònic. La seva obra més recent és *Marketing digital y comercio electrónico* (Pirámide, 2014).

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



Dossier «Xarxes socials, economia i empresa»

MÉS ENLLÀ DEL MÀRQUETING

Les oportunitats de les xarxes socials per a les Pime

Monsterrat Peñarroya Farell

Consultora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC). Directora de Quadrant Alfa

RESUM Actualment, les xarxes socials s'han convertit en una de les principals eines de màrqueting de les empreses, però a més de ser una excel·lent eina per a gestionar la relació entre client i empresa, aquestes institucions les utilitzen també per a molts altres propòsits. En aquest article s'analitzen aquests altres usos.

PARAULES CLAU xarxes socials, mitjans socials, *e-learning*, pimes

Social Media Opportunities for SMEs

ABSTRACT Nowadays, social media have become a major marketing tool for businesses. But in addition to being an excellent tool for managing the relationship with customers, social media are also used by companies for many other purposes. This article analyses these other uses.

KEYWORDS social networks, social media, eLearning

Introducció

Les xarxes socials són una de les eines més potents en el camp de la comunicació a través del web 2.0 i estan demostrant que en el camp empresarial són una eina útil en molts altres àmbits. Enquestes a usuaris i estudis diversos indiquen que cada vegada més, les xarxes socials són utilitzades per a temes relacionats amb les activitats professionals de les persones a més de per a donar a conèixer productes o desenvolupar la relació amb clients i possibles clients (Fundación Telefónica, 2014).

Algunes d'aquestes xarxes, com Facebook per exemple, són tan utilitzades com a plataforma en línia que en certs entorns pràcticament tothom hi té un compte, així que no hi ha corba d'aprenentatge en ús de les seves funcionalitats ni tampoc necessitat de conèixer un nou entorn per a certes activitats o per a la relació entre diferents col·lectius. D'aquí que moltes empreses hagin adoptat aquest tipus de xarxes per a altres usos diferents al màrqueting. I no només ho estan fent les grans corporacions. També per a les pime, a les que s'orienta aquest article, les xarxes socials presenten oportunitats.

1. Quines xarxes i mitjans socials són els més utilitzats per les empreses espanyoles

Utilitzant com a font el lloc web Alexa.com, que obté les seves dades a través d'un panel de més de quinze milions d'usuaris així com a partir de dades cedides per ISP de tot el món (Alexa, 2014), el rànquing actual de mitjans socials és el següent:

Xarxa/mitjà Social	Posició respecte a la resta de xarxes i mitjans a Espanya	Posició respecte a la resta de xarxes i mitjans en el món	Posició global respecte a tots els llocs web a Espanya	Posició global respecte a tots els llocs web del món
Facebook	1	1	3	2
Youtube	2	2	4	3
Twitter	3	4	5	7
Wikipedia	4	3	6	6
LinkedIn	5	5	9	10
Pinterest	6	6	17	23
Instagram	7	7	19	29

Font: Alexa (<http://www.alexa.com/topsites/countries/ES>), 15 de setembre de 2014

2. Altres usos per a les xarxes i els mitjans socials

El màrqueting és un dels principals usos que les empreses fan de les xarxes socials, però aquest ha estat àmpliament tractat en treballs i articles publicats en aquest mateix mitjà, així que en aquest article s'ha volgut posar l'accent en els altres usos que les empreses fan d'aquestes mateixes xarxes. N'analitzem alguns.

2.1. *e-learning* per a clients i/o treballadors

El creixement en l'ús de l'*e-learning* en empreses i institucions aquests últims deu anys no té precedents. Alguns analistes estimen que la facturació d'aquest sector per al 2014 arribarà a 50.000 milions de dòlars. El doble que la xifra que es va assolir cinc anys enrere (Ferriman, 2014).

L'*e-learning* a través de les xarxes es fa creant un curs en línia en què el contingut es publica a la xarxa o el mitjà social i s'utilitza el mateix canal per a donar suport a la formació. Les tres xarxes més utilitzades per impartir formació en línia són Facebook, Twitter i Youtube.

En xarxes com Facebook es du a terme a partir de grups privats en els quals l'administrador convida els participants (en cas de fer un curs per a algun col·lectiu concret), o bé es fa a través d'un grup obert (en cas que es desitgi que qualsevol persona pugui accedir al curs). Es creen subgrups per a cada matèria i l'administrador o el professor publica com a entrada inicial de cada subgrup el contingut sobre el qual hagi de versar la lliçó. A partir d'aquest contingut, els alumnes discuteixen o bé presenten les seves propostes obertes a la resta d'alumnes.

A Twitter, per contra, el que es fa normalment és dividir el contingut d'un curs en frases de 140 caràcters que seran transformades en tuits i que podran ser publicades utilitzant una eina automàtica de publicació com Future Tweets (www.futuretweets.com) o Hot Suite (www.hotsuite.com). Per a cada curs es sol crear un *hashtag* (#nom-delcurs) perquè d'aquesta manera es puguin identificar tots els tuits que corresponen al contingut, i qualsevol persona pugui incorporar-se al curs en tot moment.

A través de Youtube l'*e-learning* es fa a base de vídeos de diferents durades als quals els alumnes poden accedir directament des d'aquesta eina, o bé per invitació (amb *login* i *password*) en cas que així ho desitgi l'ad-

ministrador. Un dels avantatges d'aquest mitjà és que, a través de la funcionalitat «notes», permet encadenar diversos vídeos i també permet crear, dins dels vídeos, índexs que porten a les diferents lliçons.

2.2. Suport a la formació

En altres casos, les xarxes socials serveixen de suport als alumnes que estan rebent formació a través d'altres eines d'*e-learning* o través de classes presencials. Tant Twitter com Facebook són utilitzades amb aquesta finalitat.

En alguns casos, aquestes xarxes les utilitzen els mateixos alumnes de forma espontània sense cap control de les institucions educatives. Aquest és, per exemple, el cas dels nombrosos grups privats a Facebook que utilitzen alumnes de la UOC. Existeixen grups privats creats pels mateixos alumnes per a cada titulació, amb subgrups per a cada assignatura. En aquests grups privats es discuteix sobre les PAC de cada matèria, al marge dels professors, però amb suport real entre els mateixos estudiants. Cada semestre l'administrador de cada subgrup busca un nou membre del curs següent que vulgui ser l'administrador i li passa el relleu d'aquest subgrup. En titulacions com la de Multimèdia, el grup d'«Alumnes grau Multimèdia UOC» consta de 871 membres i té creades més de 50 subcarpetes.

2.3. Relació entre treballadors d'una mateixa empresa o entre col·lectius empresarials

Com que les xarxes socials són un punt de trobada de milers de persones, és normal que alguns col·lectius relacionats amb activitats empresarials creïn les seves pròpies pàgines a Facebook o els seus propis grups privats. Aquest és el cas, per exemple, de la secció del sindicat Comissions Obreres de l'empresa Leroy Merlin a Facebook (vegeu <https://www.facebook.com/CCOOLeroyMerlin>).

2.4. *Head hunting* i recursos humans

La cerca de treballadors a través d'Internet és un fet habitual a Espanya, tot i que majoritàriament es fa a través de portals com Infojobs (www.infojobs.net). Però és comú entre les empreses el fet de publicar les seves ofertes de treball en xarxes com LinkedIn (www.linkedin.com) o Xing (www.xing.com).

També a Facebook podem trobar ofertes de llocs de treball en els grups més actius de certs col·lectius com el de Spanish Animators, amb 3.968 membres i amb pàgines en què es publiquen tant ofertes d'ocupació com ofertes formatives per als membres d'aquest col·lectiu.

2.5. Font d'ingressos alternativa

A causa de l'ús massiu dels mitjans socials que fan els internautes, alguns d'ells han començat a remunerar les persones i les organitzacions que creen els continguts que donen vida a aquests mitjans. Aquest és el cas de Youtube, per exemple, que, a part de permetre que els propietaris de vídeos incloguin anuncis en els seus vídeos i per tant puguin rebre una remuneració, també remunera els «youtubers» amb més seguidors i amb una gran audiència. A Espanya, aquesta s'ha convertit en una de les principals fonts d'ingressos de moltes persones, com Ruben Doblás (àlies *elrubius*) o Germán Garmendia (àlies *holasoygerman*), ambdós amb milions de subscriptors i milers de milions de visionats dels seus vídeos. Segons fonts com Social Blade (Social Blade, 2014) i Business Insider (Harrison Jacobs, 2014), els ingressos estimats gràcies a Youtube per a cada un d'ells supera el milió de dòlars.

També les empreses estan utilitzant Youtube com a font d'ingressos. Aquest és el cas, per exemple, de l'editorial que publica les tires còmiques de l'il·lustrador Simon Tofield, que gràcies a transformar les tires en curts d'entre un i tres minuts i publicar a Youtube sota el títol de «Simon's Cat» està obtenint uns ingressos estimats en més d'un milió de dòlars l'any només amb els visionats dels vídeos.

3. Els mitjans 3.0

Si bé les xarxes socials són eines del que des de 2004 anomenem web 2.0 (Tim O'Reilly, 2005), actualment, catorze anys després, estem davant d'un nou canvi a Internet i ens trobem davant les portes del web 3.0.

Les eines 3.0 són l'evolució de les 2.0 però amb algunes característiques diferents, per exemple la mobilitat, l'ús de la geolocalització, l'ús de la web semàntica, l'ús de la realitat augmentada, entre d'altres (Harris, 2008).

Analitzant alguns dels mitjans socials 3.0 més utilitzats ens trobem davant de Whatsapp, propietat de Facebook des de 2013, que, malgrat la seva joventut, és utilitzada per algunes empreses com a eina de màrqueting (creant grups per a diferents tipus de client) i també com a eina per incrementar la productivitat empresarial gràcies a la facilitat amb què es poden coordinar equips de persones.

4. Alguns inconvenients

Al llarg d'aquest article s'han analitzat alguns dels altres usos que les empreses fan de les xarxes i als mitjans socials, però sens dubte alguns d'aquests usos no són òptims. Per exemple, l'ús de Facebook com a eina per a l'*e-learning* és complex ja que en no tractar-se d'un entorn controlat, amb molta facilitat l'alumne pot estar més pendent de què es publica en el mur dels seus amics, que de les lectures i la participació en les discussions del grup d'aprenentatge. Això és un problema si tenim en compte que s'estima que un 40% de les empreses que formen part de les Fortune 500 utilitza eines d'*e-learning* per als seus treballadors en hores de treball com a eina per incrementar la seva productivitat i, per tant, la competitivitat de l'empresa (Ferriman, 2014). Així que no tots els usos que s'han comentat al llarg d'aquest article són els més adequats per a cadascuna de les xarxes socials i els mitjans que s'han analitzat.

Conclusions

Les xarxes socials són una excel·lent eina de màrqueting per a les empreses, encara que a causa de l'ús massiu que en fan els internautes se'ls pot donar altres usos empresarials, amb resultats excel·lents en la major part dels casos. Alguns d'aquests usos són l'*e-learning* o el suport a aquest, la recerca de nous treballadors i una font d'ingressos alternativa, entre d'altres.

Com que aquests usos són en alguns casos fruit de l'espontaneïtat dels mateixos usuaris i en d'altres no són cent per cent efectius, cal analitzar-ne amb més profunditat la idoneïtat de cadascun per als objectius que es vol aconseguir en l'àmbit empresarial.

Bibliografia

- ALEXA (2014). «The Alexa Rank». Ranking mundial. *About Alexa Internet*. <http://www.alexa.com/>
- FERRIMAN, J. (2014). «The Explosive Growth of eLearning». *Learn Dash*. <<http://www.learndash.com/the-explosive-growth-of-elearning/>>
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA (2013). *La sociedad de la información en España 2013*. Madrid: Fundación Telefónica.
- HARRIS, D. (2008). *Web 2.0 Evolution into the Intelligent Web 3.0: 100 Most Asked Questions on Transformation, Ubiquitous Connectivity, Network Computing, Open Technologies, Open Identity, Distributed Databases and Intelligent Applications*. Austràlia: Emereo Pty Ltd. Disponible a eBook Academic Collection (EBSCOhost).
- HARRISON, J. (2014). «Ranking of Youtube Biggest Stars». *Business Insider*. <http://www.businessinsider.co.id/richest-youtube-stars-2014-3/#.VCsOgvl_uSo>
- O'REILLY, T (2005). «What Is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software». O'Reilly. <<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>>
- SOCIAL BLADE (2014). «Youtube Statistics for Elrubiusomg». *Social Blade*. <<http://socialblade.com/youtube/user/elrubiusomg>>



Montserrat Peñarroya i Farell

Consultora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC).

Directora de Quadrant Alfa

Consultora dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC. Directora de l'Institut Internacional per a la Investigació de la Societat de la Informació i el Coneixement (3iSIC). Directora de Quadrant Alfa, empresa especialitzada en formació i investigació en màrqueting digital. Ha estat també sòcia fundadora i directora general de Comerç Digital, SA, empresa del Grup Intercom que engloba entre d'altres el major mercat *online* B2B d'Espanya: SoloStocks.com. Ha estat també sòcia fundadora d'ALT64, empresa dedicada a la comercialització d'eines orientades a facilitar el màrqueting digital i la usabilitat. I també ha estat CEO de l'editorial digital Noticias Online, que edita publicacions com *Noticias.com* i que pertany al Grup Intercom. És professora de Màrqueting digital i d'eBusiness en màsters i postgraus de diverses universitats. A més de col·labora amb la UOC ho fa amb la UAB, la UB i la Pompeu Fabra, entre altres. És autora del llibre *Màrqueting electrònic per a turisme cultural* de l'Editorial Vitel·la.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



Dossier «Xarxes socials, economia i empresa»

CANVI TECNOLÒGIC I NOVES DINÀMIQUES DE COMUNICACIÓ

La nova era dels mercats financers i la seva globalització

Elisabet Ruiz Dotras

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

RESUM La globalització dels mercats financers ha tingut lloc a partir d'una sèrie de factors o circumstàncies que han permès la integració dels mercats financers. Un d'aquests és la desregulació financera i la llibertat de moviments de capitals. Però un dels factors més rellevants en aquest canvi ha estat l'avenç tecnològic relatiu a la connexió entre mercats, que ha facilitat i unificat sistemes de liquidació i compensació d'operacions, ha agilitat la negociació amb serveis integrats de diversos mercats i ha millorat el binomi risc-rendiment per als inversors.

Com a resultat d'aquest gran canvi en l'entorn econòmic i en el sistema financer i la seva dinàmica de comunicació, ha estat inevitable l'evolució i aparició de nous productes financers caracteritzats per la innovació financera. La finalitat d'aquests nous productes no és més que cobrir-se davant l'inevitable increment de la volatilitat i el major risc en el conjunt d'operacions financeres.

L'aspecte negatiu de la globalització i l'elevada vinculació o interconnexió entre mercats és l'efecte de contagi de les crisis financeres. L'exemple més recent és la crisi de les hipoteques *subprime* que va iniciar-se el 2007 als Estats Units i seguidament va desencadenar una reducció de la liquiditat en el mercat de crèdit global, que va impactar les economies de diferents països i va posar de manifest la debilitat del sistema financer mundial i també el seu marc regulador.

PARAULES CLAU globalització, mercats financers, innovació financera, tecnologies de la informació i comunicació, efecte contagi

The new age of financial markets and their globalisation

ABSTRACT *The globalisation of financial markets has been based on several factors that have enabled their integration. Two of them are financial deregulation and free movement of capital. Especially relevant to this change has been technological progress regarding the connection between markets. This has encouraged and standardised systems for settling and compensating transactions, speeded up trading with integrated services from different markets, and improved the risk-benefit ratio for investors.*

As a result of such big change in the economic environment as well as the financial system and its communication patterns, new innovative financial products have been developed. Their aim is to provide protection from growing volatility and increased risk in all financial transactions.

The negative side of globalisation and the high interconnection between markets is the contagion effect of financial crises. The most recent example is the sub-prime crisis that sparked off in the United States in 2007. This caused a drop in liquidity on the global credit market, which in turn affected the economy of several countries, and showed the weakness of the global financial system and its regulatory framework.

KEYWORDS *globalisation; financial markets; financial innovation; ICT; contagion effect*

1. La transformació dels mercats financers en els darrers anys

Al llarg dels darrers anys, els mercats financers han patit una profunda transformació en tots els sentits. Aquests canvis es deuen a una combinació de diferents factors relacionats entre si. Podem classificar aquests components com factors de l'**entorn**, de l'**oferta** i de la **demanda** del mercats financers.

A l'hora de parlar dels factors de l'entorn és obligat fer referència a una sèrie d'elements com són la desregulació i la desintermediació financera, i l'evolució de les tecnologies de la informació i la comunicació que han afavorit la interconnexió entre els agents. La combinació d'aquests elements permet explicar una part important dels canvis que han patit els mercats financers els darrers anys (Asli i altres, 2009).

Fins al final dels anys setanta, el sistema financer espanyol, altament bancaritzat, estava sotmès a una forta regulació i control que en limitava l'actuació en general. Dins el marc de regulació bancària hi havia coeficients d'inversió obligatoris per a finançar activitats de sectors prioritaris en condicions més avantatjoses. Els tipus d'interès estaven fixats per llei, de manera que es creava un diferencial mecànic de tipus d'interès actius i passius. D'aquesta manera, no s'asseguraven únicament els beneficis de les entitats financeres, sinó que, a més, es dificultava substancialment la competència en els preus. L'única competència entre entitats financeres era la de volum de negoci i, per aquest motiu, es va configurar una estructura bancària amb una densa xarxa d'oficines.

Per contra, el procés de **desintermediació** dels darrers anys, basat en la desaparició progressiva d'intermediaris i la seva substitució per mediadors, ha implicat un desenvolupament creixent dels mercats financers –especialment dels de capitals– i la conseqüent pèrdua de rellevància dels productes bancaris més tradicionals.

Així doncs, s'ha passat de les rígides regulacions nacionals dels anys setanta a un mercat internacional altament desregulat i a un panorama completament diferent.

El resultat d'aquest nou marc, propiciat per la **desregulació** financera, ha estat un notable increment de la mobilitat internacional de capitals, cosa que ha facilitat una assignació més eficient dels recursos a escala mundial, una major diversificació de riscos i un estímul al creixement de les economies dels mercats emergents (Mishkin, 2009). Conseqüentment, l'eliminació de fronteres entre els diferents intermediaris i mercats ha comportat una oferta cada vegada més important de productes i serveis financers.

Per contra, la major desregulació també ha provocat una major complexitat dels mercats i com a conseqüència una major inestabilitat, entesa com una gran **volatilitat** dels mercats financers. La resposta enfront d'aquesta inestabilitat ha estat un increment en la demanda de productes destinats a protegir-se davant de les oscil·lacions dels preus o, simplement, enriquir-se, mitjançant l'especulació.

Un altre factor important en la transformació del sistema financer és el **canvi tecnològic**. El principal cost d'un intermediari financer és la gestió de la informació, la qual és necessària per valorar els diferents riscos (especialment el risc d'impagament) i per gestionar la compravenda dels títols, el pagament de les corresponents obligacions i la solució dels possibles conflictes i incompliments en els mandats contractuals.

En les últimes dècades, el desenvolupament dels mercats financers ha permès disposar d'uns processos de tractament i gestió de la informació a un cost relativament baix. Els canvis en els sistemes d'informació han permès la interconnexió, l'emmagatzematge i la computació de més dades amb més rapidesa. Les xarxes de telecomunicacions han estès les seves ramificacions i han augmentat la seva capacitat. Paral·lelament, els protocols d'intercanvi de dades més fiables han fet possible connectar sistemes electrònics de manera més eficient.

Gràcies al desenvolupament de la informàtica i les xarxes de telecomunicacions, ha estat possible oferir productes i processos financers a un cost sensiblement més reduït (Issing, 2000).

Ahora, les noves tecnologies han generat una integració mundial dels mercats que possibilita i fomenta la negociació ininterrompuda (les vint-i-quatre hores del dia) de pràcticament la majoria d'actius financers.

Les transaccions han passat de ser fetes per persones, a ser executades per ordinadors d'alta potència que usen un programari sofisticat en el qual els microsegons poden significar la diferència entre guanyar o perdre milions de diners. Són les «tecnologies intel·ligents» les que s'ocupen de prendre les decisions de compra i venda dins de la xarxa, d'acord amb paràmetres preestablerts proporcionats per gestors. Davant d'una ineficiència en el mercat, les operacions d'arbitratge es poden fer de forma instantània, la qual cosa garanteix una major integració dels mercats financers a través de l'equiparació dels seus preus.

Així doncs, la tecnologia és una de les raons per les quals ara vivim uns nivells de volatilitat, fluctuació i incertesa en els mercats financers que superen amb escreix la volatilitat de la crisi anterior més similar.

2. Avantatges i desavantatges de la globalització financera

Segons Bustelo (1999) per **globalització financera** s'entén «la creixent dependència financera mútua entre els països del món ocasionada pel major volum i varietat de les transaccions transfrontereres de fluxos de capital».

La globalització, entesa com una creixent integració i interconnexió de diversos mercats domèstics en un únic mercat financer internacional, ha canviat dramàticament l'entorn econòmic i ha modificat el sistema financer. La liberalització del règim financer internacional i la proliferació de noves tècniques i instruments de tipus financer, juntament amb el ràpid desenvolupament de les tecnologies de la informació i la comunicació, han tingut un paper crucial en l'impuls de la globalització.

Però aquest canvi de funcionament té els seus avantatges i desavantatges (Climent i Meneu, 1999). Un entorn financer cada vegada més integrat ha beneficiat els països en el sentit que apareixen noves oportunitats d'inversió i finançament a l'exterior. Mentre que en el passat la majoria de borses de tot el món estaven limitades per les fronteres nacionals i les seves indústries específiques (per exemple, la borsa espanyola era un mercat format principalment per bancs i elèctriques), avui en dia es pot observar una expansió internacional dels mercats financers i una consolidació de les borses financeres mundials cada vegada més fortes.

Un clar senyal d'això és la sensibilitat dels índexs borsaris de diferents centres financers, quan són arrossegats a la baixa arran de qualsevol informació negativa que es doni en un mercat financer nacional particular.

El procés d'integració comporta efectes molt positius per a les empreses i accionistes a tot el món. La globalització del mercat financer permet als inversors de qualsevol país no restringir-se a les possibilitats en els mercats del territori nacional, sinó que es poden col·locar el seu capital en els diferents mercats del món, i aprofitar així alternatives d'inversió en l'àmbit internacional i diversificar el risc al màxim.

Les empreses per la seva banda poden captar recursos a costos menors dels que obtindrien en els seus mercats locals i beneficiar-se de grans economies d'escala. És a dir, com a conseqüència de la interconnexió dels mercats financers s'incrementa l'**eficiència** de totes les operacions en reduir els costos i afavorir una millor assignació dels recursos a escala mundial. El resultat és una millora de les combinacions risc-rendiment per als inversors.

Un altre element que caracteritza el procés de globalització dels mercats financers és la creixent institucionalització del sistema. Els inversors institucionals (fons de pensions, fons d'inversió, companyies d'assegurances, etc.) han passat a dominar els mercats financers en detriment dels inversors individuals, ja que els primers són més propensos a transferir fons a través de les fronteres nacionals, a fi de millorar la diversificació de les seves carteres i/o beneficiar-se de la infravaloració d'algun actiu financer o l'especulació. Com a resultat de tot això, és notable el pes predominant de les transaccions financeres en el mercat de divises respecte a les transaccions comercials.

Tanmateix, els principals desavantatges o riscos d'aquesta globalització financera es troben en l'anomenat **efecte de contagi**. Segons Forbes (2001) i Rigobon (2002) podem definir com a contagi els canvis en els mecanismes de transmissió que es duen a terme durant un període d'inestabilitat. És a dir, l'increment del grau de

dependència entre mercats després d'un *shock*. La interconnexió dels mercats i les institucions financeres ha portat a una nova forma de propagació de les crisis financeres.

Segons el Fons Monetari Internacional, el volum i la rapidesa de les transaccions han incrementat considerablement la variabilitat dels preus dels actius. Això augmenta l'efecte de contagi entre mercats, provocat, de vegades, per bombolles especulatives que mouen amb força els preus. De manera que un esdeveniment sistèmic en un mercat, s'estén ràpidament més enllà de les fronteres d'aquest mercat. Un fet com la crisi en el mercat hipotecari nord-americà va desencadenar ràpidament efectes negatius a la resta de mercats mundials, cosa que va provocar una elevada i prolongada incertesa en la valoració del risc d'insolvència, que ha acabat repercutint en una brusca aturada del cicle del diner.

3. La innovació financera

La innovació financera és un concepte que resulta imprecís de definir. Malgrat tot, es pot entendre com el desenvolupament –dins del sistema financer– de nous productes, processos i mercats que augmenten l'eficiència del sistema, o bé el fan més complet. S'entén com a complet el fet de donar resposta a noves demandes dels diferents agents econòmics (Tufano, 2003).

Fins als anys vuitanta, les innovacions financeres que es donaven als mercats anaven orientades a equilibrar o millorar la relació del binomi preu-risc. És a dir, transferència del risc d'insolvència, innovacions per generar liquiditat al sistema, o bé instruments que ajudessin a incrementar els recursos propis o aliens disponibles en les empreses.

Actualment, la innovació introduïda als mercats financers s'ha desenvolupat encara més a causa principalment de l'increment de la volatilitat en tipus d'interès, en tipus de canvi i preus dels actius financers. Altres factors que han influït en el desenvolupament de la innovació financera són els avenços produïts en la informàtica i les telecomunicacions, la competència creixent entre els intermediaris financers i una manca de normativa legal i fiscal única que reguli els mercats de manera global (Chou, 2004).

Dins del procés d'innovació financera es troba la construcció i elaboració de productes financers, és a dir, l'**enginyeria financera**. S'entén com a enginyeria financera aquella part de la gestió financera que es basa en el disseny i l'elaboració de productes financers que tenen un objectiu específic (Engelen i altres, 2010). No es tracta de qualsevol producte financer sinó d'aquells que es construeixen a partir dels anomenats productes derivats, principalment futurs, opcions i permutes financeres (*swaps*).

En un clima de forta competència entre operadors (bancs, agents de canvi, brokers, intermediaris financers, etc) dins un sistema completament integrat dels mercats financers, és inevitable l'increment de la volatilitat i el major risc en el conjunt d'operacions financeres. Aquesta inestabilitat fa que moltes empreses i inversors demanin un tipus d'actius per gestionar i minimitzar aquests riscos.

Una de les innovacions de productes dels anys vuitanta, que va agafar una gran embranzida als anys noranta i que el 2000 es va estendre per tot Europa fou la **titulització d'actius** (*securitization*) (Longstaff, 2010).

Es defineix com a titulització d'actius l'agrupament de préstecs i la posterior reconversió i venda d'uns altres títols recolzats per aquests préstecs inicials. En particular, és una tècnica financera que consisteix a transformar crèdits en títols financers emesos i negociats en el mercat dels capitals. D'aquesta manera actius no líquids es converteixen en altres que poden generar liquiditat immediata.

Malgrat tot, els darrers esdeveniments han posat a la llum certes derivacions i irregularitats en la utilització de la titulització dels crèdits immobiliaris. La manca de regulació governamental del sector financer, la laxa regulació i, en alguns casos, la regulació insuficient, ha conduït a una dificultat generalitzada de la valoració del risc, que en alguns casos s'ha convertit en una infravalorització d'aquest (McBarnet, 2010).

Conclusions

L'expansió i transformació dels mercats financers en les darreres dècades ha estat espectacular. Els diferents processos de desregulació financera i la llibertat de moviments de capitals, juntament amb el ràpid progrés tècnic, principalment de les xarxes de telecomunicacions i la tecnologia de la informació, han desencadenat una globalització dels mercats financers i l'evolució i aparició de nous productes financers caracteritzats per la innovació financera.

El resultat de tots aquests canvis ha generat un augment sense precedents en la dimensió i amplitud dels mercats de divises, bons i accions. A més, els mercats derivats, inexistents en la majoria de països o amb una importància relativament petita al principi dels vuitanta, han augmentat els seus volums exponencialment. Així doncs, la introducció de les noves tecnologies en els mercats financers ha conduït a grans i inesperats efectes en l'estructura dels mercats financers.

Un major grau d'integració dels mercats financers significa una major eficiència en els mercats i una millora de les combinacions risc-rendiment per als inversors. La globalització dels mercats facilita que els recursos s'enfoquin buscant una relació òptima entre risc i rendiment, cosa que propicia major eficiència en l'assignació de recursos cap a les economies que, pel seu grau de desenvolupament o el seu potencial, ofereixin millors perspectives de rendibilitats.

Ahora, una major integració també suposa una pèrdua d'autonomia política, el creixement de les transaccions financeres i l'aparició de nous productes financers, destinats a cobertura davant de l'augment de volatilitat i a la cerca de rendibilitats a curt termini.

El principal desavantatge o risc de la globalització financera es troba en l'anomenat efecte de contagi, que es posa de manifest quan sorgeix una crisi en alguna zona econòmica i automàticament sacseja altres mercats financers.

En la mesura que la crisi de l'economia americana va desencadenar-se, arran de la bombolla immobiliària i les hipoteques *subprime*, la resta d'economies va desaccelerar el seu creixement i els preus de l'habitatge es van reduir en molts països. Com a conseqüència, la majoria d'institucions financeres va estar sotmesa a grans pèrdues i els mercats es van veure alterats per una elevada incertesa generalitzada sobre la mida i la incidència de les pèrdues. El resultat va ser una aturada brusca del finançament, que va desencadenar vendes precipitades, que van contribuir a fortes caigudes en els preus d'actius i noves pèrdues.

El balanç final d'una crisi que va iniciar-se el 2007 als Estats Units i ràpidament es va traslladar a la resta de països es encara desconegut, però sí que sabem que el component globalitzador dels mercats financers ha exercit un paper important, impactant en variables econòmiques de la majoria de països com el creixement econòmic, els nivells de productivitat, el nivell salarial i la taxa d'atur, sense oblidar el nivell de deute públic i els extremadament baixos tipus d'interès.

Mentre la tecnologia avança a una velocitat imparable, els mercats financers es redimensionen en nom de la innovació i la necessitat de crear diners. Si resulta que la causa fonamental de la crisi és realment la tecnologia, en lloc de les finances, la combinació de política monetària i re-regulació no serà suficient en el llarg termini. La tecnologia és implacable i és evident que mai deixarà de progressar, de manera que una política econòmica o monetària convencional no podrà, per si sola, abordar el nou panorama financer.

Bibliografia

- ASLI, T. B. i altres (2009). «Financial Institutions and Markets across Countries and over Time: Data and Analysis». Working paper. The World Bank.
- BUSTELO, P. (1999). «Globalización financiera y riesgo sistémico: algunas implicaciones de las crisis asiáticas». Reunión de Economía Mundial, Huelva.
- CHOU, Y. K. (2004). «Technological revolutions and financial innovations». Universitat de Melbourne, Working Paper.

- CLIMENT, F. J.; MENEU, V. (1999). «La globalización de los mercados financieros internacionales». Universitat de València, Working Paper.
- ENGELN, E.; ERTURK, I.; FROUD, J. (2010). «Reconceptualizing financial innovation: frame, conjuncture and bricolage». *Economy and Society*. Vol. 39, núm. 1, pàg. 33-63.
- FORBES, K.; RIGOBON, R. (2001). «Measuring Contagion: Conceptual and Empirical Issues». A: *International Financial Contagion* (pàg. 480). Boston: Kluwer Academic Publishers.
- ISSING, O. (2000). «The globalisation of financial markets» <http://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2000/html/sp000912_2.en.html>
- LONGSTAFF, F. A. (2010). «The subprime credit crisis and contagion in financial markets». *Journal of Financial Economic*. Vol. 97, núm. 3, pàg. 436-45.
- MCBARNET, D. (2010). «Financial Engineering or Legal Engineering?». University of Edinburgh, School of Law, Working Papers.
- MISHKIN, F. S. (2009). «Globalization and financial development». *Journal of Development Economics*. Vol. 89, núm. 2, pàg. 164-169.
- RIGOBON, R. (2002). *International Financial: Theory and Evidence in Evolution*. The Research Foundation of The Association for Investment Management and Research.
- TUFANO (2003). *Handbook of the Economics of Finance*. Elsevier North-Holland.



Elisabet Ruiz Dotras

eruizd@uoc.edu

Professora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

Av. Tibidabo, 39-43

Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales per la Universitat de Barcelona. Llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat Pompeu Fabra.

Professora agregada dels Estudis d'Economia i Empresa de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), on imparteix assignatures de finances i mercats financers. Combina la seva activitat docent amb la direcció acadèmica del màster d'Instrumentes i Mercats Financers. Durant els darrers anys ha compaginat la docència i la recerca amb tasques de direcció acadèmica de diferents titulacions i la consultoria de valoració d'actius financers.

Els seus interessos de recerca estan relacionats amb la globalització dels mercats financers, els tipus d'interès, i les finances i l'*e-learning*. Ha participat en diversos projectes nacionals, ha dissenyat i creat cursos sobre mercats financers i és autora de diversos materials i articles referent a les finances.

És membre del grup de recerca Observatori de la Nova Economia (ONE) i del Management & eLearning (MeL).

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



Dossier «Xarxes socials, economia i empresa»

ENTREVISTA



Enrique Dans: «Hem de plantejar les relacions empresarials com a relacions humanes»

Oriol Miralbell i Joan Miquel Gomis

Professors dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

RESUM En aquesta entrevista, el professor de Sistemes d'informació a la IE Business School Enrique Dans analitza els principals canvis que les tecnologies de la informació i la comunicació estan provocant en les persones, les organitzacions i la societat. El reconegut expert argumenta que les organitzacions, amb la irrupció de les xarxes socials, el primer que han de plantejar-se és com desenvolupar processos d'absorció d'informació per identificar les converses dels seus clients, els seus prescriptors i els seus competidors en aquest àmbit. Explica que el desenvolupament de protocols personals en l'acceptació dels canvis tecnològics sempre va per darrere de la tecnologia. Defensa que les normatives s'han d'adaptar als canvis, homologant les noves situacions, i que cal ajudar les víctimes d'una disrupció.

PARAULES CLAU xarxes socials, canvi tecnològic, MOOC, competitivitat

We need to think of business relations interms of humans relations

ABSTRACT *In this interview, Enrique Dans, a Professor in Information Systems at IE Business School, looks into the main changes ICT is bringing to people, organisations, and the society. This renowned expert argues that, with the breakthrough of social media, organisations need above all to think about how to develop processes to absorb information. This will allow them to identify conversations of their customers, prescribers and competitors. Prof. Dans explains that the development of personal protocols in accepting technological change always lags behind technology. In his opinion, regulations need to adapt to change by setting the new situation as a standard; moreover, help should be provided to those suffering under disruption.*

KEYWORDS *social media, technological change, MOOC, competitiveness*

Enrique Dans és un reconegut expert en l'àmbit de l'aplicació de les tecnologies de la informació i la comunicació en les persones, les organitzacions i la societat. Professor de Sistemes d'informació a la IE Business School des de l'any 1990, a més de la seva tasca docent i investigadora es dedica també a la divulgació de les seves anàlisis –àmpliament seguides a través del seu blog– i col·laboracions en mitjans de comunicació. Llicenciat en Ciències Biològiques per la Universitat de Santiago de Compostel·la, es va doctorar en Sistemes d'Informació a l'UCLA i va fer estudis postdoctorals a la Harvard Business School. El 2010 va publicar *Todo va a cambiar*, llibre en què analitza en profunditat les transformacions que les tecnologies estan produint en la vida de les persones, en les organitzacions i en el conjunt de la societat.

Oriol Miralbell / Joan Miquel Gomis: Quatre anys després de la publicació del llibre, quin balanç es pot fer? Què és el que ha canviat realment?

Enrique Dans: Estem immersos en un procés de canvi continu, i en aquest entorn, el que el llibre venia a dir és que el desenvolupament de la tecnologia implica la caiguda d'enormes barreres d'entrada que estaven condicionant molt les relacions entre persones, les relacions persona-empresa i les relacions entre les empreses i els seus empleats i els consumidors. Aquest nou entorn es basa en la bidireccionalitat, que condiciona moltes coses: els costums de les persones, les relacions empresa-consumidor... i fins i tot un factor tan determinant com la política, és a dir, de com organitzem la societat.

OM / JMG: En aquests quatre anys, l'evolució d'algun d'aquests temes ha produït algun canvi que no havies previst?

ED: Poc després d'aparèixer el llibre es van produir esdeveniments de caràcter polític que jo havia considerat però sense imaginar una evolució tan ràpida. La disrupció en política ha estat sorprenent. Països que no tenien una infraestructura tecnològica ni una base àmplia d'abonats a xarxes socials, a partir de l'accés d'una minoria a aquestes tecnologies, van viure moments polítics molt significatius. Ha estat molt sorprenent.

La mobilitat també ha evolucionat de forma més ràpida del previst. Les evidències apuntaven en aquest sentit, però el moviment ha estat més influent del que imaginàvem. Ja s'havia previst que el telèfon s'aniria convertint en un ordinador de butxaca, però els avenços han estat molt ràpids, fins al punt de fer possible que països amb rendes mitjanes molt baixes estiguin donant salts qualitativament significatius en els processos d'adopció d'aquestes noves tecnologies mòbils, en un nou entorn tecnològic que pot ser molt útil per al seu desenvolupament.

El tercer element que m'ha sorprès se situa en l'àmbit de la política amb les revelacions de WikiLeaks i d'Edward Snowden. M'ha sorprès i preocupat alhora la magnitud de la capacitat analítica i d'espionatge que estan adquirint les administracions creant un escenari en què sembla que els ciutadans necessiten protegir-se dels governs que ells mateixos han escollit perquè els administressin.

OM / JMG: Les tecnologies avancen a una velocitat que bona part de la societat, la majoria de les persones, no pot assimilar...

ED: El desenvolupament dels protocols personals en l'acceptació dels canvis tecnològics sempre va per darrere de la tecnologia. La tecnologia avança pel seu compte, però després el seu procés va creant els protocols d'ús perquè el ciutadà els assumeixi, els entengui i els adapti. Això sempre arriba després. Vam trigar anys a assumir que el telèfon mòbil era un aparell que podíem portar a la butxaca i a tenir desenvolupades normes de protocol i d'ús que ens permetessin fer-ne un ús mínimament raonable, que no afectés les relacions personals.

OM / JMG: Fenòmens com els d'Airbnb o Uber, sembla que confirmen que les normatives van més a poc a poc fins i tot que aquests protocols d'adopció...

ED: Les normatives el que han de fer és adaptar-se als canvis, homologar aquestes situacions a altres de semblants i actuar amb ànim corrector. És molt típic de les societats anglosaxones: s'espera que hi hagi un efecte i una vegada produït s'intenten corregir els possibles perjudicis que una nova situació pot produir. En els sistemes derivats del dret romà es planteja d'una altra manera i el que es pretén és pre-legislar de manera que es dedueix abans de l'adopció quins poden ser-ne els efectes per prevenir-los i evitar-los. I això és impossible i absurd perquè coarta el mateix desenvolupament tecnològic. Entenc que l'opció del món anglosaxó en aquest aspecte és molt més raonable.

OM / JMG: Què passarà en les societats amb aquesta actitud més preventiva...?

ED: L'escenari és bastant inequívoc. Si tens una tecnologia que pel fet de desenvolupar-se provoca un millor aprofitament de l'àrea en la qual s'aplica, s'acabarà implantant. No es pot frenar i els intents per obstaculitzar-ne el desenvolupament seran passatgers.

Cal fer entendre a la víctima d'una disrupció que ha d'aprendre d'aquell que la protagonitza. Ha de millorar el seu negoci a partir d'això. Així, per exemple, els hotelers s'han de posar en la pell del ciutadà que tria Airbnb per reservar el seu allotjament. Els directius de les cadenes hoteleres haurien de provar aquests serveis i obtenir les seves pròpies conclusions.

OM / JMG: Víctimes d'aquest tipus de disrupcions són els autors que clamen pels seus drets de propietat intel·lectual...

ED: El concepte de propietat intel·lectual com el teníem entès ja no ens serveix. Cal redefinir-lo. Cal adonar-se que els països que realment triomfen en aquest context, una altra vegada amb els Estats Units al capdavant, són els que incideixen més en el desenvolupament de l'oferta. Es dediquen a aprofitar les oportunitats que els brinden aquests nous canals per posar més oferta a l'abast d'un consumidor que cada vegada més disposa de més opcions per accedir als productes culturals en formats més variats.

Al final t'adones que si distribueixes el producte de forma racional i pensant en el teu client, aquest et seguirà. Aquell que acaba descarregant de forma no convencional, no era realment el teu client perquè en cap cas estava disposat a pagar diners pel teu producte. En aquest cas, moltes organitzacions donen la volta a la situació i converteixen aquest client no convencional en un difusor i en un prescriptor del producte i utilitzen les xifres d'audiència per promocionar més el producte augmentant-ne la reputació. Es tracta de dissenyar models perquè siguin pocs els que no paguen, però no intentar evitar-ho fins a l'extrem, perquè és impossible i suposa un desgast absurd.

OM / JMG: En aquest àmbit, i en tants altres de la societat de la informació, no serien necessàries normatives globals que superessin fronteres?

ED: Certament hi ha problemàtiques globals transversals que pretenem gestionar país a país. Tenim interessos oposats i el fet que no existeixi un organisme regulador universal genera la major part dels problemes que sorgeixen a través de la xarxa.

Tot i això, és important assenyalar que tenim diversitat de realitats. El país que produeix més productes culturals, que són els Estats Units, té una realitat molt diferent de l'espanyola. La indústria cultural espanyola veuria les coses molt diferents si els seus productes culturals fossin els més sol·licitats del món. Res no seria millor per al cinema o la música espanyols que ser protagonista principal del *hit parade* de les descàrregues. Com que no és el cas, hi ha queixes.

OM / JMG: Estats Units podria ser un cas paradigmàtic de país que s'adapta bé a aquests processos de canvi. Què passa en mercats com l'espanyol?

ED: Efectivament, Estats Units pot ser un paradigma de país que assimila els desenvolupaments que plantegen les seves pròpies *start up* i s'ha acostumat a processos d'adopció molt ràpids i àgils.

En el cas d'Espanya, té uns processos d'adopció tecnològica interessants, de vegades rapidíssims. Des del punt de vista individual, som molt influenciables i aparentment tenim poques barreres d'adopció. Però en les organitzacions aquesta adopció sol ser més lenta. Especialment en el cas del teixit empresarial que formen les empreses subsidiàries d'organitzacions radicades a l'estranger. En aquests casos els processos d'adopció es gestionen de manera lenta en estar condicionats per les decisions que es prenen a les seus centrals. Això ens acaba generant una economia molt centrada en els serveis i poc pendent de l'adopció de la tecnologia.

D'altra banda, al marge d'aquesta barrera ens enfrontem també a tòpics. A vegades hi ha directius que consideren, per exemple, que les xarxes socials són eines que només serveixen per perdre el temps i que cal prohibir a les organitzacions que els empleats les utilitzin en hores de treball. No fan una anàlisi mínimament seriosa dels avantatges que les xarxes socials els poden generar. Nosaltres, en els cursos d'alta direcció, ens plantegem trencar aquest tipus de tòpics.

En aquest sentit, les barreres són conceptuals. No es pot esperar que una empresa s'adapti a aquests canvis si la seva cúpula directiva no és capaç de veure la utilitat de les eines que els poden facilitar precisament aquesta adaptació. És fonamental desenvolupar processos d'innovació interna: per gestionar la informació i la innovació.

OM / JMG: En quins aspectes estratègics clau les xarxes socials transformen les organitzacions?

ED: El primer que han de plantejar les organitzacions és com desenvolupar els processos d'absorció d'informació per identificar les converses que els seus clients, els seus prescriptors i els seus competidors estan mantenint allà fora. Informació que cal saber destil·lar intentant evitar la clàssica «paràlisi per l'anàlisi». Normalment aquest tipus de decisions es prenen davant la primera crisi informacional que provoca un client molest que ha exposat a la xarxa social el seu malestar amb la nostra organització. Cal establir sistemes per valorar la gravetat d'aquest tipus de crisi, ja que en molts casos els seus efectes són passatgers.

A partir d'aquí, cal plantejar-se que a més de tenir informació sobre el que està passant, a més de tenir orelles per escoltar les converses, has de tenir boca. Necessites desenvolupar formes de parlar per aconseguir que t'accepti com a interlocutor quan parles de tu i dels teus propis productes. De fet, els directius d'una organització han de deixar de ser només gestors i bons treballadors: han de ser també prescriptors, referents i influenciadors. És un nou escenari en el qual el directiu assumeix un nou rol amb les xarxes socials.

I això val per a qualsevol tipus d'organització, gran o petita, i fins i tot per a les *start up*, que no poden esperar a tenir presència a les xarxes socials quan es llancen al mercat. Han d'estar presents a les xarxes molt abans de llançar-se al mercat.

OM / JMG: Quan s'ha d'integrar en l'empresa la gestió d'aquests serveis i quan es pot subcontractar?

ED: Quan tu encarregues a una agència que et porti el SEO, que desenvolupi la teva marca... inicialment pot tenir sentit com a aprenentatge quan l'organització comença en això. També es pot treballar amb una agència quan es busca identificar coses noves amb la idea que l'agència alimenti l'organització d'innovacions respecte a eines, tendències, desenvolupaments.

Però quan estem tractant amb informació crítica per a l'organització, l'agència no pot donar-me el servei que sí que pot donar-me un departament intern. En sectors com el turístic o el periodístic, on el SEO és estratègic, és estrany veure empreses que subcontractin la seva gestió. Tenen el seu departament propi, perquè si deixes que un tercer gestioni dades sensibles com aquestes sobre la teva empresa, segur que perds diners. Crec que aquest

tipus d'agències en molts casos estan perdent el seu sentit: han de sofisticar-se amb el client, créixer amb ell i tractar de participar en la creació d'avantatges competitius.

OM / JMG: En aquest escenari, les grans organitzacions, amb més capacitat d'inversió, no compten amb un avantatge competitiu en relació amb les pimes?

ED: Actualment existeixen eines analítiques molt eficients de tipus *do it yourself* que poden ser utilitzades de forma eficient per organitzacions de petita dimensió. La primera font d'informació és la que et poden proporcionar els teus clients i les dades que et faciliten es poden ja gestionar amb eines senzilles. Són eines d'anàlisi web, web social, anàlisi de la competència o identificació de la marca. Les eines s'alimenten de dades de les xarxes socials, amb formats fàcils d'usar i amb costos assumibles per a pimes.

El següent pas és situar-se en l'aprenentatge denominat aprenentatge automàtic (*machine learning*). Es va també en aquest camp cap a un model d'eines senzilles i visuals perquè la màquina busqui algoritmes, anàlisis predictives, sense necessitat de disposar de programes complexos i molt cars que requereixen a més personal molt especialitzat per a la seva gestió i que només estan a l'abast de les grans organitzacions. Aquestes noves eines s'alimenten de dades per a la recerca d'algoritmes que ajudin a la presa de decisions en la definició, entre d'altres, de models d'eficiència o anàlisis predictives.

OM / JMG: Però la tecnologia per si sola no garanteix l'èxit...

ED: La xarxa et porta a la universalització. Les idees que funcionen sorgeixen d'una necessitat i sovint no requereixen una gran tecnologia. És el cas d'Uber, que no requereix una tecnologia molt desenvolupada amb moltes hores de programació. No obstant això, si el creador d'Uber hagués estat espanyol, no hauria tingut forma d'obtenir capital per al seu projecte. A Espanya s'hauria plantejat com un desenvolupament local sense ànim expansionista i la idea hauria acabat sent comprada per al seu desenvolupament internacional. El creador d'Uber ha trobat suport financer ràpidament per crear un element disruptiu en un sector molt tradicional i poc donat als canvis. A partir d'aquí, ja no és una *start up*, és una empresa amb una dimensió diferent. Aquest salt és molt difícil fer-lo a Espanya, que a més té el handicap que Europa tampoc és un mercat homogeni. Si alguna cosa arrenca a Espanya i funciona, sabem que el seu destí és ser comprada.

OM / JMG: La tecnologia fa que les empreses siguin més transparents? Quin paper té la transparència en aquest entorn?

ED: En el cas d'Espanya, veiem que les empreses tenen poca cultura de la transparència. La sensació que tens és que els entorns empresarials en realitat tenen por a la transparència, quan el que s'hauria de fer és, a partir d'un mínim sentit comú per no donar avantatges innecessaris a la competència, aconseguir que el teu client entengui el que fas, per què ho fas i sobretot què és el que estàs fent amb allò que els has demanat, amb la seva informació.

Cada vegada ens tornem més sensibles en aquest sentit. L'empresa que més sap de nosaltres, Google, és una organització en la qual el comú dels mortals confia perquè resulta que, per més informació que sabem que té, veiem que la utilitza bastant bé. La utilitza com a molt per apropar-nos els anuncis que més ens interessin en un determinat moment. Això pot ser bo. Ens pot interessar. Si veig que em persegueix, que m'assetja, que em crida a l'hora de sopar..., llavors no m'interessa. Si en aquest aspecte comparem Google amb, per exemple, companyies de telefonia, veiem grans diferències. Google és molt més respectuós amb les teves dades.

Ens cal plantejar les relacions empresarials com relacions humanes. Jo no em puc relacionar raonablement bé amb algú que cada vegada que trobo em diu «que gran sóc ...», «sóc el millor ...», «sóc el líder ...». Doncs

aquestes empreses ens parlen així. I quan volem solucionar un problema ens posen per davant quatre capes fins a arribar a una persona. És absurd. Com volen que hi confiïem?

OM / JMG: Sobre la dimensió que està adquirint Google, s'incrementen certs temors que no existeixi el risc que actui com a monopoli en moltes activitats? No actua en connivència amb les administracions a l'hora d'obtenir informació sobre els ciutadans? És transparent en les seves declaracions fiscals?

ED: Fiscalment, Google fa el mateix que qualsevol altra companyia de la seva mida i dimensió: aprofitar la legislació vigent. Si no ens agrada el que fa, no cal atacar Google, cal canviar la legislació. El contrari és una hipocresia: «segueix la llei estrictament, optimitza la seva despesa fiscal..., però he de impedir-ho». Les lleis han de ser per a tothom, per a bé i per a mal. Pel que fa a si és o no un monopoli, no hi ha dubte que a mesura que incrementa el seu poder de negociació i la seva escala, esdevé un elefant en una terrisseria, que pràcticament ja no es pot moure sense trencar alguna cosa. Les autoritats de defensa de la competència han d'estudiar aquests moviments i assegurar-se que restringeixen la seva capacitat de competir de manera depredadora o d'alçapremar-se en el seu volum per perjudicar els seus competidors, però han d'intentar no restringir la capacitat d'innovació. És, sens dubte, un balanç delicat.

OM / JMG: Com s'està adaptant la universitat a aquests canvis? Els MOOC són un camí a seguir?

ED: Hi ha universitats en les quals s'ensenya comptabilitat i porten els seus propis comptes molt malament... Aquí pot passar una cosa semblant. El problema de moltes universitats és la rigidesa i la motivació. Als Estats Units hi ha professors per als quals fer classe és el menys important. I a Espanya, hi ha una estructura rígida, amb professorat amb plaça fixa, que no facilita l'adaptació perquè no accepta canvis fàcilment. Els professors han de ser avaluats amb mètriques d'eficiència com en qualsevol organització, entre les quals han de figurar de manera prominent la valoració dels estudiants. En el nostre cas és així, i per tant estem permanentment pendents de la millora contínua.

D'altra banda, els MOOC són aire fresc, però no la solució final. Em nego a pensar que ho són, perquè no crec en la massificació absoluta. Nosaltres a l'IE treballem amb una metodologia de cursos *online* que va en direcció contrària: els nostres cursos *online* són fins i tot més cars que els presencials, perquè la profunditat de les discussions és més gran. La metodologia *online* no es basa en la memorització sinó que exigeix exercicis que no siguin repetibles, intensificar el *feedback*, consultar i verificar fonts..., a més la sensació de companyonia, de compartir entre els estudiants dels cursos *online* em fascina, perquè arriba a ser més gran que en grups presencials. I és impossible traslladar aquesta eficiència als MOOC. No dic que hagin a fracassar, poden funcionar amb determinades finalitats, però no crec que representin el futur.



Oriol Miralbell

Doctor en Informació i societat del coneixement per la Universitat Oberta de Catalunya. Llicenciat en Filologia Alemanya, màster en Information Management per la Syracuse University. És professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC. Ha estat cap dels Serveis d'Informació de la Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya i és el president del Capítol Espanyol de la International Federation for IT and Travel & Tourism (IFITT) (<http://www.ifitt.org/meet-ifitt/capítols/Espanya/>). És membre del grup de recerca GRATET (<http://www.urv.cat/dgeo/gratet/>) sobre turisme i geografia i membre del Nou Turisme Lab (<http://turismo.blogs.uoc.edu/3-recerca-id/>). Centra la seva recerca en les TIC i el turisme, la gestió de destinacions i les xarxes socials i el coneixement.



Joan Miquel Gomis

Director d'*Oikonomics*. Doctor pel Departament d'Economia i Organització d'Empreses de la UB. Llicenciat en Ciències de la Informació per la UAB. Director del programa (grau) de Turisme dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC. Ha estat codirector acadèmic (2006-2010) del màster sobre Gestió, política i estratègia de les destinacions turístiques, organitzat conjuntament per la UOC i l'Organització Mundial del Turisme (OMT). Les seves àrees d'especialització se situen en l'àmbit de la direcció estratègica de l'empresa turística, l'aplicació de les TIC en la distribució i en l'àmbit de la responsabilitat social. Investigador del grup de recerca consolidat GRATET (<http://www.urv.cat/dgeo/gratet/>) i membre del Laboratori del Nou Turisme de la UOC.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.



TREBALL FINAL DE GRAU

Avaluació dels estats financers per a determinar els factors clau que afecten la missió d'Adobinve, SL

Maria Francisca Manrique Pérez

Alumni Grau en Administració i Direcció d'Empreses
Financial Controller en Adobinve, SL
Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

RESUM Aquest article és una síntesi del meu treball final de grau (TFG)¹ d'Administració i Direcció d'Empreses, concretament en l'àmbit de gestió comptable i financera, en el qual he fet una anàlisi integral d'una empresa del sector de l'adobament de la pell, amb l'objectiu de determinar els factors clau que afecten la seva missió. Per a tal fi, he dut a terme una anàlisi quantitativa (economicofinancera) i qualitativa de l'empresa, del sector on opera i finalment de les variables macroeconòmiques del seu entorn.

L'empresa objecte del meu TFG, Adobinve, SL, es dedica a prestar els serveis de ribera per a les pells d'oví i caprí amb destí final a la confecció i el seu àmbit d'actuació és nacional i dins de la comunitat europea.

He considerat més adient enfocar aquest article des de la vessant de la metodologia utilitzada, en l'estudi integral de l'empresa, per tal de localitzar els factors clau per a la consecució de la seva missió, «ser la ribera d'Europa», en tenir el convenciment que pot ser de més ajuda per a futurs TFG en l'àmbit de la gestió comptable i financera.

PARAULES CLAU missió, factors clau, ràtios, indicadors, DAFO, sector

Assessment of Financial Statements to Identify Key Factors in the Target of Adobinve, S.L.

ABSTRACT *This article is a synthesis of my final degree project¹ in Administration and Management, specifically in the area of Accounting and Financial Management, where I have analyzed a company in the leather tanning industry with the aim of determining the key factors towards meeting*

1. Dipositat en el Repositori Institucional de la UOC (O2) <<http://hdl.handle.net/10609/37082>>, el portal que recull, difon i preserva les publicacions digitals en accés obert dels membres de la UOC, elaborades en el desenvolupament de les seves activitats de recerca, de docència i de gestió.

its target. For this purpose, I have done a quantitative (economic and financial) and qualitative analysis of the company, the industry it operates in and the macroeconomic variables of its environment.

The company studied in my FDP is Adobinve, S.L. It is a tanning company with a national and EU-wide scope, specializing in beamhouse operations with sheep and goat leather for the clothing industry.

For this article, I have deemed more appropriate to take the methodology used in the comprehensive study of the company in order to single out the key factors to meet its "Being Europe's skin beamhouse" target. I am sure this can be helpful for future FDPs within Accounting and Financial Management.

KEYWORDS *target; key factors; rates; indicators; SWOT; industry*

Introducció

L'objectiu del meu TFG ha estat avaluar els factors clau que afecten la missió d'Adobinve («ser la ribera d'Europa»). Amb aquesta finalitat vaig dur a terme una anàlisi integral de l'empresa, des de la vessant interna, on la vaig valorar tant quantitativament com qualitativament, i des de la vessant externa, on vaig analitzar el sector on opera i el seu entorn econòmic, polític i social. Amb les dades obtingudes vaig disposar de suficient informació per poder fer una diagnosi integral amb les seves recomanacions i posterior simulació. Vaig finalitzar el meu treball amb les conclusions que en vaig extreure, així com amb les implicacions ètiques i socials que podia tenir la consecució de la missió d'Adobinve.

A continuació detallo l'abast del meu TFG:

- Diagnòstic quantitativa i qualitativa d'Adobinve mitjançant l'anàlisi dels comptes anuals disponibles de cinc exercicis auditats sense excepcions i altres fonts.
- Estudi del sector, comparant variables clau obtingudes dels comptes anuals disponibles d'una sèrie d'empreses seleccionades mitjançant criteris preestablerts, complementant la informació obtinguda amb les dades de la indústria tèxtil i del cuir disponible a la central de balanços del Banc d'Espanya.
- Estudi del sector ramader de l'oví a causa de la seva incidència sobre el sector de la pell.
- Valoració de la situació i perspectiva de l'entorn polític, econòmic i social, amb l'anàlisi de les dades macroeconòmiques que podien afectar les empreses domiciliades a Espanya.
- Descripció de la situació d'Adobinve al tancament del darrer exercici analitzat.
- Elaboració d'una matriu DAFO (debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats).
- Elaboració d'un diagrama causa-efecte relacionant els punts forts i dèbils amb les seves causes.
- Diagnòstic integral detectant els factors clau que afecten la missió de l'organització.
- Proposta de mesures per solucionar els problemes detectats amb la simulació del possible impacte que podria tenir sobre els factors clau de la missió i dels estats financers de l'empresa.
- Reflexió sobre l'impacte social i ètic de la missió de l'empresa.
- Conclusions.

1. Anàlisi interna de l'empresa

1.1. Anàlisi quantitativa

Per fer l'anàlisi quantitativa de l'empresa vaig obtenir la memòria dels comptes anuals dels cinc últims exercicis disponibles al Registre Mercantil, els quals estaven auditats sense excepcions, cosa que els dotava de major confiança a l'hora de ser analitzats.

Amb la informació obtinguda vaig fer una valoració de la situació economicofinancera d'Adobinve, SL, avaluant la capacitat de l'empresa a l'hora d'aconseguir la seva missió i utilitzant-la com a punt de partida per a la proposta.

La metodologia de treball que vaig utilitzar per fer l'anàlisi interna va ser:

- Anàlisi patrimonial mitjançant el mètode de percentatges verticals i horitzontals dels comptes anuals:
 - Balanç
 - Comptes de pèrdues i guanys
 - Estats de canvis del patrimoni net
 - Estat de fluxos d'efectiu
- Càlcul de fons de maniobra:
 - Fons de maniobra aparent (actiu corrent – passiu corrent)
 - Fons de maniobra necessari (actiu corrent d'explotació – passiu corrent d'explotació)
 - Comparativa entre FM aparent i FM necessari i valoració de la solvència a curt termini de l'empresa.
- Anàlisi financera i econòmica amb ràtios:
 - Endeutament
 - Solvència a curt termini
 - Gestió de cobraments i pagaments
 - EVA (valor econòmic afegit)
 - WACC (cost ponderat del capital)
 - Rendibilitat econòmica
 - Productivitat
- Prediccions mitjançant l'enfocament unidimensional i multidimensional:
 - Enfocament unidimensional: per complementar la informació obtinguda amb els mètodes expressats en aquest apartat vaig comparar les dades utilitzant les 5 ràtios amb més poder predictiu, segons l'estudi fet sobre més de 80.000 empreses espanyoles i publicat pel Dr. Oriol Amat. A la taula 1.1 es mostren aquestes ràtios.

Taula 1.1 Ràtios amb alt poder predictiu

Actiu circulant/Deute a curt termini
Fons propi/Patrimoni net més passiu
Benefici net/Actiu
Benefici net/Vendes
Benefici net/Fons propis

Font: Amat (2008)

- Enfocament multidimensional: són diversos els estudis que utilitzen un indicador sintètic per diferenciar les empreses sanejades de les que estan en perill. Potser els més coneguts són la fórmula Z d'Edward Altman o l'índex de Higgins. Per al meu treball vaig considerar més idoni utilitzar l'adaptació, feta per la UPF, de la fórmula Z d'Altman.

1.2. Anàlisi qualitativa

Per fer una anàlisi interna completa és important tenir en compte també el seu intangible a través d'una valoració qualitativa. En aquest cas vaig tenir en compte tres factors:

- Els recursos humans: qui?
- Aspectes estratègics: què fa l'empresa?
- Aspectes operatius: com ho fa l'empresa?

2. Anàlisi externa

Adobinve actua en un sector molt madur. Espanya té una gran tradició mil·lenària en l'art d'adobar, la qual cosa la converteix en la segona productora de pell adobada d'Europa. El seu gran consum de mà d'obra i d'aigua, amb el corresponent impacte mediambiental, ha provocat que part de la producció s'hagi traslladat a països amb costos baixos de mà d'obra i amb una legislació més flexible en medi ambient. Les empreses que han continuat a Europa han hagut d'invertir en tecnologia per millorar els processos productius i el seu impacte sobre el medi ambient. Adobinve posseeix unes magnífiques instal·lacions per a la cura del medi ambient, que li donen un gran valor afegit davant de la competència.

2.1. Anàlisi del sector de l'adob d'oví per a la confecció

Abans de procedir a l'estudi del sector de l'adob d'oví per a la confecció vaig analitzar l'evolució i qualitat de les pells espanyoles d'oví per la seva vital importància en la continuïtat del sector de l'adobament.

Evolució de la qualitat i quantitat de la pell de xai espanyola

Les pells espanyoles han anat perdent qualitat a causa de:

- Males pràctiques relacionades amb la cria i engreix dels animals.
- Males pràctiques als escorxadors.
- Defectes relacionats amb una conservació i una manipulació no correctes de les pells als magatzems.
- La menor quantitat de pells disponibles amb la disminució de la cabanya i sacrifici d'oví. Al gràfic 1, en què es mostra la descendència del sacrifici d'oví a Espanya, es veu un descens molt significatiu de les pells disponibles per al sector de l'adobament.

Gràfic 1 Sacrifici d'oví a Espanya.



Font: Elaboració pròpia, dades del Ministeri d'Agricultura, Alimentació i Medi Ambient.

Criteri de selecció de la mostra del sector

A l'hora d'analitzar el sector on opera una empresa és molt important fer una correcta selecció de les empreses analitzades. En un sector amb molts agents és aconsellable que la mostra representi el sector.

Els criteris de selecció que vaig considerar més adients per al meu estudi van ser el tipus de pell, l'oví i el seu destí final, la confecció. La informació la vaig obtenir de la web d'ACEXPIEL (www.leather-spain.com), que té adscrites 111 empreses que representen el 90% de la producció nacional. En aquesta web hi ha disponibles les taules de les empreses adscrites per tipus de pell i destí final i vaig obtenir un total de 14 empreses per comparar la seva evolució amb la d'Adobinve.

Per poder comparar les empreses seleccionades amb Adobinve vaig haver d'accedir als comptes anuals dels cinc anys analitzats en el meu treball a través del SABI (Sistema d'anàlisi de balanços ibèric).

Posició d'Adobinve en el sector

Un cop treballades les dades de les catorze empreses analitzades vaig escollir una sèrie d'indicadors que fossin comparables entre totes les empreses, com són la quota de mercat, la fórmula Z, el BAIAD (benefici abans d'interessos, impostos, amortitzacions i dotacions), el BI (benefici abans d'impostos), així com les despeses financeres.

Amb aquestes dades es pot concloure que Adobinve és molt sensible a la tendència del sector, encara que té un comportament millor gràcies a una correcta implantació d'un sistema de control de gestió.

Per complementar la informació del sector vaig ampliar les dades obtingudes amb les dades disponibles a la Central de Balanços del Banc d'Espanya sobre la indústria tèxtil de la confecció i del cuir, i vaig escollir indicadors que es poguessin comparar entre les empreses del mateix sector però amb diferents característiques. Aquests indicadors van ser la rendibilitat econòmica i financera, el cost financer i l'endeutament.

2.2. Anàlisi de l'entorn polític, econòmic i social

Per poder conèixer millor l'entorn on opera qualsevol empresa s'ha de complementar l'anàlisi del sector amb dades macroeconòmiques que ens informen de l'entorn polític, econòmic i social. En el meu treball he analitzat els següents aspectes:

- Estabilitat política i actitud governamental cap a les empreses:

El període analitzat en aquest estudi (2008-2012) es caracteritza per una crisi econòmica, social i política, en què consumidors i empreses han perdut la confiança en el Govern.

- Creixement del país. Els indicadors que ens informen del creixement, estancament o decreixement d'un país són:
 - El PIB (producte interior brut)
 - La inflació
 - L'evolució del tipus d'interès
 - L'IPC (índex de preus del consum)
- Efecte social de la crisi. Els indicadors que ens informen dels efectes socials durant el període estudiat són:
 - La taxa d'atur
 - Dèficit de les administracions públiques

Les dades macroeconòmiques les vaig obtenir de l'Institut Nacional d'Estadística i de l'Eurostat.

D'altra banda, vaig complementar l'estudi de l'entorn amb l'evolució del mercat de luxe, ja que aquest és el destí final de les pells adobades a l'empresa.

3. Diagnòstic

3.1. Anàlisi DAFO i diagrama de causa-efecte

Amb les dades obtingudes mitjançant l'anàlisi interna i externa vaig disposar de suficient informació per poder fer una matriu DAFO que representés les característiques internes mitjançant les debilitats i forteses, i la seva situació externa mitjançant les amenaces i oportunitats.

La matriu DAFO em va servir de base per a la confecció d'un diagrama de causa-efecte en què vaig relacionar les debilitats, amenaces, forteses i oportunitats entre si i el seu efecte sobre la empresa.

3.2. Diagnòstic i factors clau

Arribats a aquest punt es pot fer un diagnòstic de l'empresa al seu tancament a 31 de desembre de 2012 i determinar quins són els factors clau per a la consecució de la seva missió de «ser la ribera d'Europa».

- Diagnòstic a 31 de desembre de 2012:
 - Impacte mediambiental
 - EDAR i abocador propi
 - Aigua, pous propis
 - Alts consums
 - Pèrdua de qualitat i quantitat dels xais espanyols
 - ABC clients perillós
 - Poc endeutada
 - Bona liquiditat
 - Especialitzada només en un tipus de pell
- Factors clau:
 - Medi ambient: aigua, EDAR (estació depuradora d'aigües residuals), abocador, fiscalitat mediambiental
 - Qualitat del xai espanyol
 - Diversificació en altres tipus de pell
 - I+D+i per reduir els consums: innovació en immobilitzat, millora en les fórmules, millora dels processos
 - Ampliació de l'ABC de clients
 - Passar costos fixos a variables

4. Recomanacions

Basant-me en el meu estudi i en el fet que la missió d'Adobinve és encapçalar la investigació i innovació amb l'objectiu de convertir-se en un model de gestió SOSTENIBLE, EFICIENT I SEGUR, vaig arribar a la conclusió que el factor clau més important era ser una empresa VERDA, motiu pel qual vaig proposar invertir en I+D+i aprofitant la bona liquiditat i palanquejament obtinguts de l'anàlisi dels comptes anuals.

Concretament, la meua proposta consistia en una inversió amb l'objectiu d'aconseguir una millora en la mà d'obra directa, en el consum d'aprovisionament (producte químic) i altres despeses d'explotació (aigua, llum, gas i tributs mediambientals) fent una simulació d'aquesta proposta a cinc anys.

5. Simulació de les recomanacions

A l'hora de fer la simulació vaig partir dels últims comptes anuals analitzats i vaig tenir en compte la informació obtinguda en la memòria i en les ràtios practicades sobre els comptes anuals per fer les projeccions a cinc anys.

La simulació constava de:

- Balanç provisional.
- Compte de pèrdues i guanys provisional.
- Estat de fluxos d'efectiu provisional.
- Ràtios sobre els comptes anuals provisionals.

6. Implicacions ètiques i/o socials

La creixent preocupació de les societats desenvolupades per l'entorn ha posat en marxa, en les empreses destacades i en la societat, el que es coneix per una comptabilitat mediambiental en la fabricació de productes, l'EP&LA (*environmental profit and loss account*).

Temes com l'emissió de gasos d'efecte hivernacle, la reducció d'emissió de carboni i la reducció en el consum d'aigua i en els consums energètics són els nous conceptes que persegueix un *snow ball effect* en la cadena de proveïdors d'un article determinat. Adobinve no és indiferent a aquest moviment, per la qual cosa treballa per adaptar els seus processos a les exigències d'una nova comptabilitat verda. La seva capacitat d'adaptació o no serà el factor clau més decisiu per continuar produint en el futur. És per això que en la proposta vaig considerar invertir en maquinària i instal·lacions, per millorar la relació de l'empresa amb el medi ambient.

Bibliografia

- ACEXPIEL, <www.leather-spain.com>
- ADOBINVE, SL <www.adobinve.com>
- ALEMANY, N.; VILADECANS, C. (2011). *Anàlisi de l'estat de canvis en el patrimoni net i de l'estat de fluxos d'efectius*. Barcelona: ACCID.
- AMAT, O. (2008). *Anàlisi econòmico-financiero*. Barcelona: Gestión 2000.
- AMAT, O. (2008). *Anàlisi integral d'empreses*. Barcelona: Bresca Editorial, SL.
- BANC CENTRAL D'ESPANYA. Central de balanços <<http://www.bde.es/bde/es/areas/cenbal/>>
- BRUN, X.; LARRAGA, P.; MOYA, M. (2010). *Cómo interpretar la información económica*. Barcelona: Profit Editorial I. SL.
- CAMPA, F.(2009). Anàlisi de la rendibilitat de l'empresa. FUOC: PID_00142063.
- CONFEDERACIÓ ESPANYOLA D'ADOBADORS CEC-FECUR. (2005). *La indústria de l'adob, de l'art a la tecnologia*. Barcelona: Curtidores Españoles.
- EUROSTAT, <<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>>
- INSTITUT NACIONAL D'ESTADÍSTICA, <<http://www.ine.es>>
- «Llei 15/2010, de 5 de juliol, de modificació de la Llei 3/2004 de morositat».
- LOEWE, qualitat de la pell espanyola <http://www.loewe.com/eu_es/tradicion-y-origenes/la-piel-de-loewe.html> [data de la consulta: 21 d'abril de 2014].
- MINISTERI D'AGRICULTURA, ALIMENTACIÓ I MEDI AMBIENT, dades estadístiques, enquesta ramadera 2013 <<http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/ganaderia/encuestas-ganaderas/#para4>> i enquesta sacrifici 2013 (<http://www.magrama.gob.es/es/estadistica/temas/estadisticas-agrarias/ganaderia/encuestas-sacrificio-ganado/>) [data de la consulta: 21 d'abril de 2014].
- PLA GENERAL DE COMPTABILITAT, Reial decret 1514/2007.

VALOR AFEGIT, programa en què es mostren les noves inversions en millora dels processos productius d'Adobinve <<http://www.tv3.cat/videos/5055971/Es-traspasa-experiencia>> [data de la consulta: 21 d'abril de 2014].



Maria Francisca Manrique Pérez

mmanriquep@uoc.edu

Alumni Grau ADE

Graduada en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), màster universitari en Direcció financera i comptable, especialitat en auditoria a la Barcelona School of Management de la Universitat Pompeu Fabra, diplomada en Ciències Empresarials per la Universitat Oberta de Catalunya (UOC) i membre de la comissió de control de gestió de l'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció adscrita al Col·legi d'Economistes. Actualment desenvolupa la seva tasca professional com a *financial controller* a Adobinve, SL.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

