

ESTUDIOS

# EL FUTURO DEL *BUSINESS*: ANÁLISIS Y PROSPECTIVA

ENRIC ORDEIX RIGO  
SAMER AJOUR EL ZEIN  
EDITORES

© Enric Ordeix Rigo, Samer Ajour El Zein (eds.), 2025  
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

**ARANZADI LA LEY, S.A.U.**

C/ Collado Mediano, 9  
28231 Las Rozas (Madrid)  
www.aranzadilaley.es

**Atención al cliente:** <https://areacliente.aranzadilaley.es/>

**Primera edición:** 2025

**Depósito Legal:** M-5866-2025

**ISBN versión impresa:** 978-84-10308-96-1

**ISBN versión electrónica:** 978-84-10308-97-8

Diseño, Preimpresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.  
*Printed in Spain*

© ARANZADI LA LEY, S.A.U. Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, ARANZADI LA LEY, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, u cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

**Nota de la Editorial:** El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de ARANZADI LA LEY, S.A.U., es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

## Índice General

	<i>Página</i>
PRÓLOGO .....	19
<b>LA METODOLOGÍA DEL POSICIONAMIENTO EN LA CREACIÓN DEL VALOR DE LA MARCA EN EMPRESAS Y ORGANIZACIONES</b>	
CHELO MORILLO .....	23
<b>I. Introducción</b> .....	23
<b>II. El concepto de posicionamiento</b> .....	24
1. <i>La evolución de la comunicación publicitaria empresarial: de         la USP a la irrupción de la relevancia de la marca</i> .....	24
2. <i>La metodología del Posicionamiento</i> .....	27
<b>III. La marca: imagen, identidad y personalidad</b> .....	30
1. <i>Definición de la marca</i> .....	30
2. <i>De la marca racional a la marca emocional</i> .....	32
3. <i>La gestión del Posicionamiento de marca.</i> .....	34
<b>IV. Conclusión</b> .....	35
<b>V. Bibliografía</b> .....	37
<b>EXCELENCIA EMPRESARIAL SOSTENIBLE: UNA HISTORIA DE ÉXITO DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA</b>	
OLGA MORENO BUSQUETS, MARISA ANDREA LOSTUMBO .....	39
<b>I. Introducción</b> .....	39
<b>II. Metodología.</b> .....	40

	<i>Página</i>
1. <i>Caso práctico: barrio oeste de Tarragona (Tarragona Ponent)</i>	41
1.1. El emplazamiento del proyecto.....	41
2. <i>La Anilla Mediterránea</i> .....	45
2.1. Los Juegos del Mediterráneo 2018 .....	46
2.2. El lago de laminación .....	47
2.3. La Ciudad Deportiva del Nástic.....	48
3. <i>El Plan Parcial Urbanístico 10 (PPU10)</i> .....	50
3.1. La Fundación ONADA .....	53
3.2. Viviendas de Protección Oficial (VPO) .....	54
<b>III. Análisis del caso práctico. Conclusiones</b> .....	58
<b>IV. Bibliografía</b> .....	62
<b>LA REVOLUCIÓN SILENCIOSA DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL</b>	
GUILLEM CARDIL, PAULO SARTORATO, EVA OLMEDO .....	63
<b>I. Introducción</b> .....	63
II. <i>Búsqueda: mejora de resultados</i> .....	64
III. <i>Datos: mejora del tratamiento</i> .....	73
IV. <i>Contenido: generación asistida</i> .....	79
1. Optimización de contenido para SEO .....	80
2. Desafíos éticos: Contenido generado por IA en buscadores .....	81
V. <i>Conclusiones: reflexiones y direcciones futuras</i> .....	82
<b>EL FUTURO DE LAS EMPRESAS EN UN MUNDO GEOPOLÍTICAMENTE INESTABLE: RECETAS PARA NAVEGAR POR UNA EDAD OSCURA</b>	
ADRIAN LÓPEZ FLEMING, MIRIAM DÍEZ-PIÑOL .....	83
<b>I. Introducción</b> .....	84
<b>II. Reemergencia de la multipolaridad</b> .....	85

	<i>Página</i>
1. <i>Las empresas en la línea de fuego</i> . . . . .	85
2. <i>Politización y militarización de espacios anteriormente seguros</i> . . . . .	86
<b>III. El retorno de la multipolaridad y la competencia geopolítica</b> . . . . .	<b>87</b>
1. <i>Unipolaridad, bipolaridad y multipolaridad: impacto en los negocios globales</i> . . . . .	87
<b>IV. Impacto en la estabilidad sistémica política y económica</b> . . . . .	<b>88</b>
<b>V. Los clásicos de la geopolítica: ¿receta para un mundo fragmentado?</b> . . . . .	<b>90</b>
<b>VI. El nuevo rostro de la guerra: conflictos híbridos, cibernéticos y de zona gris</b> . . . . .	<b>92</b>
1. <i>Colaboración público-privada para aumentar la resiliencia</i> . . . . .	94
2. <i>Estudio de caso: participación empresarial estadounidense en Ucrania</i> . . . . .	95
<b>VII. Multiplicación de espacios amenazados</b> . . . . .	<b>96</b>
1. <i>Los espacios de operación: geográfico, cibernético, espacial y submarino</i> . . . . .	97
2. <i>Amenazas en expansión: actores estatales, no estatales y criminales</i> . . . . .	99
<b>VIII. Gestión de riesgos en un mundo inestable</b> . . . . .	<b>101</b>
1. <i>Propuesta de enfoques combinados: inteligencia empresarial y diplomacia corporativa</i> . . . . .	102
2. <i>Estudio de caso 1: Shell, Chevron y BP En Nigeria (fallido)</i> . . . . .	104
3. <i>Estudio de caso 2: TSMC, Trafigura y resiliencia global (Exitoso)</i> . . . . .	105
<b>IX. Conclusiones</b> . . . . .	<b>106</b>

**MÁS ALLÁ DEL MIEDO Y LA PÉRDIDA: CLAVES PARA  
DESBLOQUEAR LA INNOVACIÓN EN LAS  
ORGANIZACIONES**

MAITE MORENO BOSCH, JOSÉ LUIS FERNÁNDEZ.....	109
<b>I. Introducción</b> .....	109
<b>II. Revisión bibliográfica</b> .....	111
1. <i>Influencia de la aversión a la pérdida</i> .....	111
2. <i>El miedo al fracaso y su impacto</i> .....	112
3. <i>Efectos combinados en la resistencia a la innovación</i> .....	112
4. <i>Conclusiones de la revisión bibliográfica</i> .....	112
<b>III. Influencia de los factores psicológicos en las decisiones empresariales</b> .....	113
1. <i>Aversión a la pérdida en el liderazgo y la estrategia empresa- rial</i> .....	113
2. <i>El miedo al fracaso y su impacto en las decisiones de los líde- res</i> .....	113
3. <i>Integración de los efectos psicológicos en la estrategia empre- sarial</i> .....	114
<b>IV. Estrategias para superar la resistencia a la innovación</b> .....	114
1. <i>Fomento de un entorno de liderazgo transformador</i> .....	115
2. <i>Promoción de una cultura de innovación</i> .....	115
3. <i>Implementación de la lógica efectiva</i> .....	115
4. <i>Flexibilidad y adaptabilidad</i> .....	116
5. <i>Creación de incentivos apropiados</i> .....	116
6. <i>Estímulo de la curiosidad y las motivaciones intrínsecas</i> .....	116
<b>V. Conclusión</b> .....	117
<b>VI. Referencias</b> .....	117

**REFLEXIONES PARA UN BUEN PROFESIONAL DEL FUTURO: PUNTOS DE MEJORA DE LA COMUNICACIÓN EN LA ESTADÍSTICA**

SARA FONTDECABA, MARÍA SANZ. ....	127
<b>I. Introducción</b> .....	127
<b>II. Muestra y población: ¿quién es quién?</b> .....	129
1. <i>La representatividad de la muestra igual (o más) importante que su tamaño</i> .....	129
2. <i>Reflexiones sobre la muestra</i> .....	134
<b>III. Representaciones gráficas.</b> .....	135
1. <i>Ejemplos críticos constructivos de representaciones gráficas</i> .	136
2. <i>Reflexiones sobre la comunicación mediante gráficos</i> .....	141
<b>IV. Conclusión</b> .....	141

**LA TECNOLOGÍA COMO MEDIO DE INTERVENCIÓN DE LAS COMUNICACIONES**

BLANCA BALLESTER CASANELLA .....	143
<b>I. Introducción</b> .....	143
<b>II. Marco jurídico aplicable</b> .....	144
1. <i>Evolución histórica del marco legal aplicable.</i> .....	144
2. <i>Principios y presupuestos rectores del marco jurídico aplicable</i> .....	149
<b>III. La interceptación de las conversaciones telefónicas y su ámbito de aplicación</b> .....	152
1. <i>Presupuestos y ámbito de aplicación</i> .....	153
2. <i>El deber de colaboración y la afectación a terceros</i> .....	156
<b>IV. Conclusiones</b> .....	157
<b>Apéndice bibliográfico</b> .....	159
<b>Apéndice normativo.</b> .....	159
<b>Apéndice jurisprudencial</b> .....	160

<b>TRANSFORMACIÓN DEL MARKETING DIGITAL MEDIANTE LA INNOVACIÓN Y LA ECONOMÍA DE LA ATENCIÓN</b>	
PATRICIA CARVAJAL, ROBERTA GIANNINI. . . . .	161
<b>I. Introducción . . . . .</b>	161
<b>II. Evolución histórica de la personalización y la economía de la atención . . . . .</b>	163
<b>III. Impacto de la personalización y la economía de la atención en empresas modernas . . . . .</b>	165
1. <i>Personalización en Marketing: Evolución y Aplicación . . . . .</i>	165
2. <i>La Economía de la Atención: Capturando y Manteniendo el     Interés del Consumidor . . . . .</i>	166
<b>IV. La convergencia de la personalización y la economía de la atención . . . . .</b>	167
1. <i>La transformación digital impulsa un cambio en la Estrategia     de Personalización . . . . .</i>	169
2. <i>La transformación digital impulsa un cambio en la Economía     de la Atención. . . . .</i>	171
3. <i>Estrategias y Herramientas de Innovación Digital en Marke-     ting . . . . .</i>	172
3.1. Marketing de Contenidos . . . . .	172
3.2. SEO (optimización de motores de búsqueda) y SEM (marketing en motores de búsqueda). . . . .	174
3.3. Publicidad en Redes Sociales . . . . .	175
3.4. Email Marketing y Chatbots . . . . .	176
<b>V. Integración de la innovación digital en marketing digital. .</b>	176
<b>VI. Conclusión . . . . .</b>	179
<b>Referencias. . . . .</b>	180

	<i>Página</i>
<b>EL ROL CRECIENTE DE LAS PLATAFORMAS DE BAJO CÓDIGO EN LA CADENA DE SUMINISTRO</b>	
MARC BARA INIESTA. ....	183
<b>I. Introducción</b> .....	183
<b>II. Qué es el <i>low-code</i> y sus ventajas</b> .....	184
<b>III. Aplicaciones del <i>low-code</i> en la cadena de suministro.</b> ....	186
1. <i>Optimización de rutas</i> .....	188
1.1. Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP): .....	189
1.1.1. <i>Software</i> de optimización de rutas especializado .....	190
1.1.2. Soluciones basadas en la nube .....	190
1.1.3. Plataformas basadas en API .....	190
1.1.4. Siguiendo el paso – <i>Low-code</i> .....	191
1.2. Agilidad en el seguimiento en tiempo real .....	192
1.3. Gestión de cumplimientos y auditorías. ....	197
1.3.1. Ejemplos de agilidad .....	200
<b>IV. Herramientas principales en el panorama <i>low-code</i></b> .....	201
<b>V. Desafíos del <i>low-code</i> en la cadena de suministro</b> .....	203
1. <i>Dependencia del proveedor.</i> .....	203
2. <i>Seguridad y cumplimiento.</i> .....	203
3. <i>Integraciones y API.</i> .....	204
4. <i>Mitigación de riesgos con plataformas contrastadas.</i> .....	204
<b>VI. Conclusión y líneas futuras</b> .....	205

**IMPACTO DEL E-TOURISM EN LAS EMPRESAS  
ESPAÑOLAS**

LAURA LIZBETH MARTÍNEZ ALMUINA, HAROLD TORREZ MERUVIA.....	207
<b>I. Introducción</b> .....	208
<b>II. El impacto de la transformación digital en las empresas es- pañolas</b> .....	208
<b>III. Metodología</b> .....	211
1. <i>Resultados y discusiones</i> .....	212
1.1. Resultados Análisis NVIVO .....	213
<b>IV. Conclusiones</b> .....	217

**TAREAS PENDIENTES PARA EL NUEVO OBSERVATORIO  
ESTATAL DE LA MOROSIDAD EMPRESARIAL ESPAÑOLA**

PERE BRACHFIELD, JOAQUÍN MARQUÉS-PASCUAL.....	219
<b>I. Introducción</b> .....	219
<b>II. Revisión de literatura</b> .....	221
<b>III. Metodología</b> .....	223
<b>IV. Resultados y discusión</b> .....	224
1. <i>Antecedentes jurídicos y objetivos del Observatorio Estatal de     la Morosidad Privada</i> .....	229
<b>V. Conclusiones</b> .....	233

**IA Y EQUIDAD EN LAS FINANZAS: NAVEGANDO POR LOS  
SESGOS DE COMPORTAMIENTO Y LA EFICIENCIA  
OPERATIVA**

SAMER AJOUR EL ZEIN, JOSÉ ANTONIO CLEMENTE- ALMENDROS, MANUEL MORENO-GARCÍA .....	237
<b>I. Introducción</b> .....	237

	<i>Página</i>
<b>II. IA en las finanzas conductuales: una revisión de la literatura.</b> . . . . .	239
1. <i>Sesgos de comportamiento y mejoras en la toma de decisiones</i> . . . . .	239
2. <i>IA y finanzas conductuales: personalización y equidad</i> . . . . .	240
3. <i>Robo-advisor y tratamiento de sesgos de comportamiento.</i> . . . .	241
<b>III. IA en la banca: eficiencia operativa frente a equidad del consumidor</b> . . . . .	241
<b>IV. Resumen de la literatura y lagunas en la investigación</b> . . . . .	242
<b>V. La Inteligencia Artificial y las decisiones financieras.</b> . . . . .	243
<b>VI. Conclusiones</b> . . . . .	251
<b>ENFOQUES INNOVADORES EN FINANZAS SOSTENIBLES: LA APLICACIÓN DE LA TECNOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES ASOCIADOS AL CLIMA</b> MAHER ASAL, SAMER AJOUR EL-ZEIN, DORINA NICOARA-POPESCU . . . . .	253
<b>I. Introducción</b> . . . . .	254
<b>II. Revisión de la literatura</b> . . . . .	257
<b>III. Las principales teorías y modelos en finanzas sostenibles</b> . . . . .	260
<b>IV. Los principales desafíos de las finanzas sostenibles.</b> . . . . .	263
1. <i>Fiabilidad y calidad de los datos.</i> . . . . .	263
2. <i>Inconsistencias regulatorias.</i> . . . . .	264
3. <i>Riesgos de Greenwashing.</i> . . . . .	264
4. <i>El surgimiento de las finanzas espaciales</i> . . . . .	264
5. <i>Los fundamentos tecnológicos</i> . . . . .	265
6. <i>Limitaciones y lagunas en la literatura</i> . . . . .	265
<b>V. Estudios de caso</b> . . . . .	265
<b>VI. Avances tecnológicos en las finanzas espaciales</b> . . . . .	272
<b>VII. Recomendaciones.</b> . . . . .	274
1. <i>Recomendaciones de política</i> . . . . .	274

	<i>Página</i>
2. <i>Recomendaciones para las instituciones financieras</i> . . . . .	275
3. <i>Integración de las finanzas espaciales en las evaluaciones ESG</i> . . . . .	276
<b>VIII. Conclusión</b> . . . . .	276
<b>Referencias bibliográficas</b> . . . . .	277

<b>ECONOMÍA CIRCULAR, NUEVA TENDENCIA PARA UNA ECONOMÍA EMPRESARIAL SOSTENIBLE</b>	
MICHELLE ATALA URREA VIVAS, LUIS ALBERTO SEGUÍ-AMÓRTEGUI, HILDA GUERRERO-GARCÍA ROJAS . . . . .	
	283
<b>I. Introducción</b> . . . . .	283
<b>II. ¿Qué es la economía circular?</b> . . . . .	286
<b>III. Tendencias empresariales circulares</b> . . . . .	287
<b>IV. Economía circular orientada a la empresa sostenible</b> . . . . .	291
<b>V. Limitaciones del modelo de economía circular y el alcance</b>	295
<b>VI. Conclusiones</b> . . . . .	297

<b>DESARROLLANDO COMPETENCIAS DE INTERCULTURALIDAD EN FUTUROS PROFESIONALES A TRAVÉS DEL USO DE HERRAMIENTAS DIGITALES: UNA EXPERIENCIA DE CLASE EN EL TECNOLÓGICO DE MONTERREY Y EAE BUSINESS SCHOOL-BARCELONA</b>	
ARACELI CASTELÁN LÓPEZ, ALBERT ARISÓ CRUZ . . . . .	
	299
<b>I. Introducción</b> . . . . .	299
<b>II. Desarrollo</b> . . . . .	300
1. <i>Marco teórico</i> . . . . .	300
2. <i>Descripción de la innovación</i> . . . . .	304
3. <i>Proceso de implementación</i> . . . . .	305
4. <i>Evaluación de resultados</i> . . . . .	306
<b>III. Conclusiones</b> . . . . .	307
<b>IV. Referencias</b> . . . . .	308

	<i>Página</i>
<b>LOS ECOSISTEMAS COMO SISTEMA PARA EL DESARROLLO EFECTIVO DE LA SOSTENIBILIDAD</b> JOSEP ALET VILAGINÉS.....	311
<b>I. Introducción</b> .....	311
<b>II. Los ecosistemas empresariales como constructos efectivos para desarrollar la sostenibilidad</b> .....	313
<b>III. Conclusión</b> .....	318
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	319

## Prólogo

En este estudio de prospectiva hemos querido analizar y pronosticar los posibles cambios en el panorama empresarial desde una perspectiva eminentemente económica, pero también sociopolítica. A grandes rasgos, el libro recoge la creciente importancia social de los negocios en temas que tradicionalmente pertenecían a la gestión pública. Vemos cómo el impacto social de los negocios globales ha aumentado, hecho que conlleva la necesidad de identificar los problemas colaterales emergentes y la evaluación de sus efectos en las políticas públicas y económicas de los países. Este libro se aborda desde varios ángulos de análisis, pero no quiere olvidar, ni puede, los temas de agenda y los temas de debate presentes en las comunidades empresariales, políticas y académicas. La variedad de geografías y de escenarios nos da una mejor diversidad y ponderación en el análisis, así como también, aporta una cartera de comentarios más equilibrada.

Esta es la filosofía a partir de la cual hemos seleccionado las dieciséis investigaciones que presentamos en este ensayo recopilatorio con las ponencias más destacadas presentadas en la *Research Summit on Sustainable Business Excellence* organizada por el *EAE Research Institute for Business Trends* de la EAE Business School. Como hemos dicho, las investigaciones se han escogido a partir de un criterio amplio, aunque obedecen a la voluntad y objetivos de nuestros cuatro grupos de investigación: *Innovation and Digital Transformation*, *Business Development and Intrapreneurship*, *Value Creation and Performance* y *Sustainability and GSE*.

A grandes rasgos, vemos cómo los temas más relevantes que marcan el presente y marcarán el futuro de nuestras empresas son la inteligencia artificial y la sostenibilidad, sin desestimar otras temáticas de calado. En los últimos años, hemos sido testigos de cómo las empresas han transformado profundamente, casi en formato de revolución silenciosa, la manera en que operan, compite y se relacionan con su entorno. La inteligencia artificial ha emergido como una de las tecnologías más influyentes en la transformación de procesos empresariales, y su impacto se extiende a todos los ámbitos, que puede ir de la optimización para motores de búsqueda a la generación de contenido y el análisis de datos. Esta revolución no es solo un fenómeno

tecnológico, sino también un cambio cultural y social. La IA está cambiando el modo cómo las empresas interactúan con sus clientes y está introduciendo nuevos paradigmas en la toma de decisiones. Sabemos que las empresas que no estén preparadas para este cambio corren el riesgo de quedarse atrás, mientras que aquellas que estén dispuestas a adaptarse a este nuevo escenario pueden obtener ventajas competitivas significativas. Conviene pues investigar el impacto de dichos avances tecnológicos en las tendencias empresariales en varias áreas: el área financiera, la de recursos humanos, en los departamentos de tecnología e informática, en marketing, comunicación y relaciones públicas, y en la gestión y formas de liderazgo organizativo.

Así pues, en consonancia con estos cambios, se ha observado que una de las características básicas en la toma de decisiones es el conocimiento de la incertidumbre y la valoración de sus riesgos asociados. Más allá de la intuición, para poder tomar decisiones a futuro es necesario un razonamiento crítico y reflexivo de los datos, lo que comporta un mínimo de conocimientos que ayuden a ello. En este libro se indica que la estadística no solo es una herramienta poderosa para comprender el mundo empresarial actual, sino también un recurso incalculable para cualquier empresa que aspire al éxito, ya que le permite recopilar, organizar y analizar gran volumen de datos.

Por otro lado, también vemos cómo la abundancia de la oferta de bienes y servicios, la llegada de la sociedad de la información, el fenómeno de la globalización y la presencia masiva de las redes sociales en la vida cotidiana crean un importante auge en las disciplinas del marketing y de la comunicación empresarial. Los medios de comunicación masiva han acompañado la evolución del marketing como herramienta de comercialización en la sociedad de consumo. Los lectores verán cómo la generación de valor y su conexión con sus públicos y *stakeholders* es tendencia crítica en los negocios, así como la diligencia en la investigación tecnológica. La buena gestión de la comunicación lleva otra vez a la sostenibilidad y a la necesidad de alinear dichos valores con los del entorno social y cultural. La figura del *Corporate citizenship* es, pues, una figura emergente que hay que tener en cuenta en un futuro muy próximo. En la era digital actual, donde las fronteras entre el mundo físico y digital se desdibujan, el marketing ha evolucionado más allá de los métodos tradicionales para convertirse en una disciplina impulsada por datos, tecnología y creatividad. Es por ello que en este libro también se explora la personalización masiva, para definir cómo las empresas pueden ofrecer productos y servicios a gran escala. De hecho, las estrategias de contenido eficaces y las técnicas de campañas de marketing innovadoras son cruciales para atraer y comprometer las audiencias y públicos cautivos.

Como decíamos, la investigación tecnológica es obligada para la correcta toma de decisiones en todos los ámbitos de la gestión empresarial y también en la gestión de personas. Los autores indican que conviene una investigación detallada de los perfiles para que los futuros profesionales desarrollen competencias que les permitan colaborar en equipos multiculturales, lograr objetivos y utilizar las herramientas que mejoren la comunicación y la interacción a distancia. Así pues, los cambios de sistemas y de personas son inevitables. La aversión a la pérdida es un sesgo cognitivo por el cual las personas tienden a preferir evitar pérdidas antes que obtener ganancias equivalentes. Este fenómeno puede llevar a los líderes organizacionales a evitar tomar riesgos necesarios para la innovación, que da como resultado decisiones conservadoras que favorecen la estabilidad sobre la exploración de nuevas oportunidades. En esta línea, podemos afirmar que la selección y captación de talento ya no es cosa de futuro, sino de presente y una herramienta clave de gestión directiva.

Según los autores presentes, otro ámbito relevante que va a cambiar va a ser la gestión de las cadenas de suministros. La creciente adopción de plataformas de bajo código (*low-code*) representa una tendencia de negocio transformadora que está redefiniendo el panorama empresarial. Estas herramientas no solo están simplificando el desarrollo de aplicaciones y soluciones tecnológicas, sino que también están catalizando un cambio fundamental en cómo las organizaciones abordan sus procesos operativos. Son herramientas que ofrecen una agilidad y una eficiencia sin precedentes en un entorno económico cada vez más volátil e interconectado.

Otros temas destacados del libro son la morosidad interempresarial, los cambios en el sector turístico y las nuevas estructuras empresariales imperantes. Los autores indican que la morosidad empresarial reduce la competitividad, reduce las oportunidades en los mercados, aumenta la incertidumbre y socava el crecimiento de la productividad. Por otra parte, vemos cómo el turismo es una actividad socioeconómica rica y variada que impregna nuestra sociedad global, no ajena a la IA y, por consiguiente, que requiere soporte digital para, así, asegurar la experiencia adecuada a sus consumidores. Por último, y cómo ya se ha indicado y se deduce en los capítulos previos, se denota que las estructuras económicas y políticas que antes ofrecían cierta predictibilidad y estabilidad están ahora en entredicho, tanto por parte de las empresas, como por parte de los estados. Se enfrentan pues a un entorno lleno de incertidumbres. En este contexto el presente libro quiere ofrecer un punto de vista que dé respuestas y ayude al mundo empresarial cada vez más vulnerable a los retos tecnológicos y a las disputas geopolíticas que lo abocan a desafíos sin precedentes.

Así pues, podemos afirmar que nuestros hallazgos permiten generar conocimientos válidos para comprender mejor las tendencias de los negocios. Esperemos que sean útiles para investigadores, inversores y gestores responsables de las políticas económicas empresariales. Para futuros proyectos, pensamos que la investigación podría ampliarse en las implicaciones que supone la digitalización en las instituciones y los negocios; explorar con más ahínco los posibles ajustes en cada departamento de la empresa para proporcionar más orientación en cuestiones de gobernanza global; y, por último, en la creación de marcos de referencia para una transición fluida a la dependencia tecnológica.

En definitiva, nuestro estudio tiene como objetivo ofrecer información valiosa sobre las tendencias del negocio respecto a los posibles beneficios y desafíos asociados con el cambio tecnológico y desarrollo sostenible. Este contribuye, pues, a una comprensión más amplia de los sistemas financieros, y quiere alentar a los responsables de las empresas a diversificar las estrategias empresariales y a fomentar su cooperación internacional. Como hemos dicho, sabemos que se necesita más investigación para explorar las implicaciones de los cambios venideros por parte de las empresas pequeñas y medianas, y para evaluar mejor su papel y políticas de transformación del negocio y de adaptación a las nuevas tendencias del mercado. Este libro es sin duda una aportación solvente y matizada que proporciona a la sociedad una base sobre la cual los responsables de las nuevas estrategias puedan tomar decisiones informadas para que puedan trabajar hacia una organización más equilibrada, resiliente y sostenida en el tiempo. ¡Gracias autores por vuestro trabajo!

Enric Ordeix Rigo

*Decano de EAE Business School Barcelona*

suministro: la agilidad operativa, la reducción de costes y la facilitación de integraciones tecnológicas. Este análisis no solo aborda el impacto tecnológico, sino también cómo está reconfigurando roles, democratizando la innovación y redefiniendo las estrategias empresariales.

A lo largo de este análisis, se explorará el amplio espectro de aplicaciones del *low-code*, desde la automatización de procesos rutinarios, hasta la gestión avanzada de cumplimientos normativos y auditorías. Se examinarán los beneficios clave como la rapidez en el desarrollo de aplicaciones y la simplificación de integraciones tecnológicas complejas. Además, se abordarán los desafíos inherentes a la adopción de estas tecnologías, ofreciendo una perspectiva equilibrada y realista de su implementación en el sector.

Para proporcionar una visión completa de esta tendencia empresarial, se incluirán ejemplos específicos de implementaciones exitosas, así como estrategias prospectivas. Estos casos de estudio y proyecciones futuras ilustrarán cómo las plataformas *low-code* están equipando a la industria para afrontar los desafíos actuales y futuros. El análisis mostrará el impacto tangible de estas soluciones en la optimización de operaciones, en la capacidad de las empresas para innovar rápidamente, y en su habilidad para responder ágilmente a disrupciones en la cadena de suministro global provocadas por una variedad de factores complejos, desde pandemias y desastres naturales, hasta cambios geopolíticos y fluctuaciones económicas abruptas.

## II. QUÉ ES EL *LOW-CODE* Y SUS VENTAJAS

Las plataformas de «*low-code*» (bajo código) están causando un impacto significativo en la gestión de cadenas de suministro al simplificar el desarrollo de aplicaciones y soluciones tecnológicas (WÓJCIK & CZAJKOWSKI, 2023)<sup>1</sup>. Una de sus ventajas más destacadas es la reducción del tiempo de desarrollo. Este enfoque implica el uso de componentes de arrastrar y soltar, así como elementos preconstruidos, lo que permite a los usuarios diseñar, desarrollar e implementar plataformas de manera fácil y rápida. Efectivamente, esto se logra mediante una interfaz gráfica de usuario intuitiva, donde el usuario puede arrastrar y soltar componentes predefinidos, como mapas interactivos y botones de notificación, para construir la aplicación deseada. Además, estas plataformas suelen ofrecer funcionalidades preconfiguradas, como integraciones con sistemas de seguimiento de envíos y servicios de mensajería, que pueden ser fácilmente personalizadas según las necesidades específicas de la empresa.

1. WÓJCIK, P., & CZAJKOWSKI, T., «Digitalization of Management Processes in Small and Medium-Sized Enterprises-An Overview of Low Code and No-Code Platforms», *Applied Sciences*, 13(24), 13078 (2023).

El *low-code* también facilita la conexión de soluciones tecnológicas dispares, incluso aquellas que carecen de API (Interfaz de Programación de Aplicaciones) modernas, permitiendo una integración efectiva con sistemas de proveedores y clientes para compartir datos críticos, lo cual puede traducirse en mayores ingresos para las empresas. La visibilidad que proporcionan estas plataformas ayuda a los equipos a tomar decisiones más rápidamente. Por ejemplo, supongamos que desarrollamos una solución para organizar la gestión de conductores que se conecta a un sistema de gestión de transporte existente. Esta solución permitiría registros de conductores, programación y actualizaciones de ubicación en tiempo real, facilitando la visión inmediata sobre si los conductores corren el riesgo de llegar tarde antes de asignarles nuevas entregas, comunicar cambios de estado como recogidas de regreso en tiempo real, e identificar otros socios de transporte para descargar las entregas. Sin una visibilidad central, los miembros del equipo tendrían que verificar varios sistemas para realizar este tipo de procesos, lo que evidencia cómo el *low-code* optimiza operaciones complejas y mejora la eficiencia operativa.



Figura 1. Representación artística del desarrollo *low-code*. Creative Commons CC BY-ND 4.0 DEED). <https://easy-peasy.ai/ai-image-generator/images/low-code-app-development-30s-man-tech-platform-network>

Al permitir que incluso aquellos con conocimientos técnicos limitados desarrollen aplicaciones a través de interfaces gráficas de usuario intuitivas, se acelera significativamente el proceso de implementación de soluciones personalizadas. Un usuario sin experiencia técnica profunda puede crear una aplicación funcional en cuestión de minutos, en lugar de semanas o meses que requeriría un desarrollo tradicional de *software*. Esto es especialmente beneficioso en un entorno empresarial donde la velocidad de respuesta es crucial para adaptarse a cambios rápidos en el mercado. Por ejemplo, en una empresa de logística, estas plataformas pueden ser utilizadas para desarrollar una aplicación que permita seguir la ubicación de los envíos en tiempo real con unos simples pasos de configuración, sin la necesidad de escribir muchas líneas de código.

Según (KPMG, 2023)<sup>2</sup> más de dos tercios de las empresas ya han adoptado el *low-code* en sus cadenas de suministro. Se espera que el mercado mundial de tecnologías de desarrollo de bajo código alcanzará los 31.9 mil millones de dólares para 2024. Además, para 2026, los desarrolladores fuera de los departamentos formales de TI constituirán al menos el 80% de la base de usuarios de herramientas de desarrollo de bajo código, en comparación con el 60% en 2021 (FORRESTER, 2022)<sup>3</sup>.

### III. APLICACIONES DEL *LOW-CODE* EN LA CADENA DE SUMINISTRO

El uso de plataformas de bajo código promete resolver problemas específicos de la gestión de la cadena de suministro y la logística, simplificando la integración con sistemas legados y adaptándose rápidamente a nuevas regulaciones. Al eliminar la necesidad de codificación extensa, las empresas pueden reducir los costes asociados con el desarrollo de *software*, ya sea en términos de mano de obra o inversión en herramientas y plataformas complejas. Esto hace que el desarrollo de aplicaciones sea más accesible para una gama más amplia de organizaciones incluidas las pequeñas y medianas empresas que pueden tener recursos limitados.

2. KPMG, «Supply chain trends 2024: The digital shake-up», KPMG Insights, (2023). Disponible en: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2023/12/supply-chain-trends-2024.html>
3. FORRESTER, «Predictions 2023: Citizen Development And The Metaverse Stir Up Software Development», Forrester Blog, (2022). Disponible en: <https://www.forrester.com/blogs/predictions-2023-citizen-development-and-the-metaverse-stir-up-software-development/>

Otro aspecto destacado del *low-code* es su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado. Con ciclos de desarrollo más cortos y una mayor flexibilidad en la personalización de soluciones, las empresas pueden ajustar sus aplicaciones según las necesidades del negocio o los requisitos del cliente de manera mucho más ágil. Además, las plataformas de bajo código permiten que las organizaciones aprovechen sus inversiones tecnológicas existentes mientras adoptan nuevas funcionalidades, lo que es esencial para responder con rapidez a las regulaciones y normativas emergentes sin interrumpir las operaciones diarias.

Hay una serie de usos y beneficios adicionales asociados a las plataformas de bajo código:

- Automatización de procesos logísticos repetitivos y que consumen mucho tiempo, como el procesamiento de pedidos, la gestión de almacenes y el seguimiento de envíos.
- La industria logística requiere visibilidad en tiempo real en toda la cadena de suministro. Las soluciones de bajo código deben proporcionar acceso instantáneo a datos críticos, mejorando la toma de decisiones y reduciendo los retrasos.
- Las operaciones logísticas varían ampliamente, y las plataformas de bajo código permiten el desarrollo rápido de soluciones personalizadas que pueden adaptarse a necesidades comerciales específicas.
- El desarrollo de bajo código facilita la integración de diferentes componentes de *software* y *hardware*, fomentando un flujo de datos fluido entre sistemas dispares.
- Muchas tareas logísticas requieren movilidad, y las soluciones de bajo código permiten la creación de aplicaciones móviles, facilitando el acceso a la información sobre la marcha.
- El desarrollo de bajo código permite modificar rápidamente aplicaciones para cumplir con nuevas regulaciones, reduciendo los riesgos relacionados con el cumplimiento.
- Con el desarrollo de bajo código, los profesionales de la logística con experiencia en la profesión, sin ser programadores, pueden participar activamente en el proceso de desarrollo, reduciendo la dependencia de especialistas en TI y acelerando la implementación del sistema.

Tabla 1. Principales beneficios y aplicaciones destacables

Aspecto	Beneficio	Ejemplo de aplicación
<b>Simplificación de integración</b>	Facilita la conexión con sistemas legados y la adopción de nuevas funcionalidades.	Conectar viejos sistemas ERP con nuevas aplicaciones de seguimiento de envíos.
<b>Reducción de costes</b>	Menor necesidad de codificación extensa reduce costes de desarrollo en términos de mano de obra y herramientas.	Desarrollo rápido de una aplicación para gestionar inventarios sin grandes inversiones en <i>software</i> .
<b>Adaptabilidad y agilidad</b>	Permite ajustes rápidos a cambios en el mercado y regulaciones emergentes sin interrumpir operaciones.	Modificación ágil de una aplicación de logística para cumplir con nuevas normativas de seguridad.
<b>Desarrollo rápido</b>	Permite el desarrollo rápido de soluciones personalizadas que pueden adaptarse a necesidades específicas.	Creación de una app móvil para el seguimiento de conductores en menos de una semana.
<b>Participación de usuarios</b>	Facilita que profesionales con poca experiencia técnica contribuyan al desarrollo de soluciones.	Personal de logística diseñando funcionalidades específicas para su operativa diaria sin conocimientos técnicos avanzados.

A continuación, vamos a ver ejemplos concretos de cómo se están utilizando ya hoy en día.

## 1. OPTIMIZACIÓN DE RUTAS

En la evolución de la gestión de la cadena de suministro, la optimización de rutas ha sido durante mucho tiempo un componente crítico (MENTZER et al., 2001)<sup>4</sup>. Históricamente, los centros logísticos eran centros de intensa actividad manual, con despachadores y gerentes que examinaban minuciosamente mapas físicos, cronogramas y conjuntos voluminosos de datos.

4. MENTZER, J. T., DEWITT, W., KEEBLER, J. S., MIN, S., NIX, N. W., SMITH, C. D., & ZACHARIA, Z. G., «Defining supply chain management», *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25 (2001).

El proceso de optimización de las rutas de entrega requería mucho trabajo, demandaba mucho tiempo, y era propenso a errores humanos. A menudo implicaba horas de cálculos manuales, que dependían en gran medida de la experiencia y la intuición de profesionales experimentados en logística.

La llegada de la tecnología informática a fines del siglo XX, trajo la primera ola de soluciones digitales a este problema. Los primeros paquetes de *software* introdujeron algoritmos básicos para el cálculo de rutas, generalmente utilizando matrices de distancia simplificadas y modelos de tráfico rudimentarios. Estos sistemas, si bien eran una mejora con respecto a los métodos manuales, a menudo eran rígidos e incapaces de dar cuenta de la gran cantidad de variables en tiempo real que afectan a la eficiencia de las rutas.

A medida que aumentaba la capacidad computacional, surgió *software* más sofisticado. Estos sistemas tradicionales de optimización de rutas empleaban algoritmos más avanzados, como algoritmos genéticos y varios enfoques heurísticos. Podían manejar conjuntos de datos más grandes e incorporar más variables en sus cálculos. Sin embargo, estos sistemas a menudo requerían una personalización significativa y conocimientos técnicos para implementarlos y mantenerlos de manera efectiva.

Las limitaciones del *software* tradicional se hicieron cada vez más evidentes a medida que crecía la complejidad de las cadenas de suministro globales. Problemas como:

- Desafíos de integración de datos.
- Falta de adaptabilidad en tiempo real.
- Altos costes de implementación y mantenimiento.
- Dificultad para escalar para satisfacer las cambiantes necesidades comerciales.

La industria del *software* respondió a estos desafíos mediante una serie de pasos evolutivos, expuestos a continuación.

### **1.1. Sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP):**

A fines de la década de 1990 y principios de la década de 2000, los sistemas ERP comenzaron a incorporar módulos de optimización de rutas. Estas soluciones integradas ofrecían una mejor consistencia de los datos y reducían la necesidad de transferencia manual de datos entre sistemas. Sin embargo, a menudo carecían de las capacidades especializadas del *software*

de optimización de rutas dedicado y podían ser inflexibles para adaptarse a procesos comerciales únicos.

### 1.1.1. *Software de optimización de rutas especializado*

La siguiente ola vio el surgimiento de paquetes de *software* de optimización de rutas dedicados. Estas soluciones, desarrolladas por empresas especializadas en logística y gestión de la cadena de suministro, ofrecían algoritmos más sofisticados y mayores opciones de personalización. Proporcionaban funciones como integración de tráfico en tiempo real, planificación de rutas con múltiples paradas y manejo avanzado de restricciones (SAHAY & RANJAN, 2008)<sup>5</sup> (GUNASEKARAN & NGAI, 2004)<sup>6</sup>. Si bien eran potentes, estos sistemas a menudo requerían una inversión significativa tanto en licencias de *software* como en personal especializado para la implementación y el mantenimiento.

### 1.1.2. *Soluciones basadas en la nube*

La llegada de la computación en la nube a mediados de la década de 2000 trajo consigo una nueva generación de herramientas de optimización de rutas. Estas soluciones basadas en la nube ofrecían varias ventajas:

- Costes de infraestructura reducidos.
- Escalabilidad más sencilla.
- Mejor accesibilidad para equipos distribuidos.
- Actualizaciones y mejoras de *software* más frecuentes.

Sin embargo, muchas de estas soluciones aún requerían una considerable experiencia técnica para implementarlas y personalizarlas de manera efectiva.

### 1.1.3. *Plataformas basadas en API*

A medida que los servicios web y las API se volvieron más comunes, surgió un nuevo enfoque. Las empresas ahora podían integrar los mejores motores de enrutamiento en sus sistemas existentes a través de API. Esto permitió una mayor flexibilidad y la capacidad de aprovechar las capaci-

5. SAHAY, B. S., & RANJAN, J., «Real time business intelligence in supply chain analytics», *Information Management & Computer Security*, 16(1), 28-48 (2008).

6. GUNASEKARAN, A., & NGAI, E. W., «Information systems in supply chain integration and management», *European Journal of Operational Research*, 159(2), 269-295 (2004).

dades de enrutamiento especializadas sin tener que revisar sistemas completos. A pesar de ello, quedó claro que este enfoque aún requería importantes recursos de desarrollo y conocimiento técnico.

#### 1.1.4. *Siguiente paso* – Low-code

A partir de estos avances, las plataformas de código bajo han surgido como una solución prometedora para abordar los desafíos persistentes en la optimización de rutas. Estas plataformas apuntan a cerrar la brecha entre la necesidad de *software* sofisticado y personalizable y el deseo de un desarrollo rápido y accesible. Al permitir la creación de aplicaciones complejas con una codificación tradicional mínima, las plataformas de código bajo están democratizando el desarrollo de soluciones de optimización de rutas.

Mediante el uso de algoritmos avanzados y datos en tiempo real, estas plataformas pueden ayudar a las empresas a identificar las rutas más eficientes y rentables para la entrega de productos, lo que reduce los costes operativos y mejora la satisfacción del cliente al garantizar entregas más rápidas.

Un ejemplo relevante es el uso de Salesforce y **su plataforma *low-code* Field Service Lightning (FSL)**, parte de Salesforce Lightning, para optimizar las rutas de entrega en empresas de distribución y logística (NOLTIC, 2023)<sup>7</sup>. Aprovechando su capacidad para integrar datos de múltiples fuentes, como sistemas de gestión de transporte (TMS) y de gestión de relaciones con clientes (CRM), **la plataforma permite calcular rutas óptimas basadas en factores como el tráfico en tiempo real, el clima y la demanda del cliente** (ROLUSTECH, 2024)<sup>8</sup>. FSL utiliza enrutamiento a nivel de calle y datos de tráfico en tiempo real para maximizar la eficiencia de las rutas. Esta integración ofrece:

- Reducción de tiempos de entrega y costes de transporte.
- Ajustes automáticos de rutas en respuesta a cambios en las condiciones de tráfico.
- Optimización de cargas y reducción de kilómetros recorridos sin carga.

7. NOLTIC, «The ultimate guide to Salesforce Field Service Lightning (FSL)», (November 2023). Disponible en: <https://noltic.com/stories/the-ultimate-guide-to-salesforce-field-service-lightning-fsl>

8. ROLUSTECH, «Salesforce and Transport Management System Integration», (September 2024). Disponible en: <https://www.rolustech.com/salesforce/transport-and-logistics>

- Visibilidad en tiempo real de las entregas para mejorar la planificación de futuras rutas.

Además, FSL incluye una aplicación móvil que permite a los trabajadores de campo actualizar órdenes de trabajo, rastrear inventario y navegar eficientemente a sus destinos, mejorando así la productividad general y la satisfacción del cliente. Con la solución de gestión de transporte de Salesforce, las empresas pueden construir y ajustar modelos de optimización de rutas sin necesidad de recurrir a desarrollos complejos y costosos. La plataforma ofrece un entorno de código bajo/sin código que facilita la integración con sistemas existentes y proporciona herramientas de análisis avanzadas para una toma de decisiones más informada.

Vemos pues que antes de la adopción de estas plataformas *low-code*, las soluciones para la optimización de rutas solían depender de *software* de planificación de rutas dedicado, que era costoso, complejo y poco flexible. Además, los cambios en las rutas requerían ajustes manuales o un rediseño completo del *software*, lo que limitaba la capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas.

Paralelamente, la Inteligencia Artificial (IA) ha emergido como una tecnología poderosa en este campo, ofreciendo capacidades avanzadas de predicción y optimización. Sin embargo, la implementación de soluciones basadas en IA generalmente requiere un alto nivel de experiencia técnica y recursos significativos, lo que puede limitar su adopción generalizada.

Con las plataformas *low-code*, estas limitaciones se están superando. Se prevé que no solo permitirán un enfoque más dinámico y adaptable a la gestión de rutas, sino que también podrían facilitar el despliegue de la IA. **La tendencia apunta hacia la posibilidad de integrar capacidades de IA en el *low-code* sin necesidad de un conocimiento profundo en ciencia de datos o programación avanzada.** Esta convergencia entre *low-code* e IA podría permitir a las empresas aprovechar lo mejor de ambos mundos: la flexibilidad y rapidez de desarrollo del *low-code*, junto con el poder analítico y predictivo de la IA.

## 1.2. Agilidad en el seguimiento en tiempo real

Otra de las áreas clave donde estas plataformas están teniendo un impacto significativo es en el seguimiento en tiempo real de productos. Hasta la década de 1980, el seguimiento en la cadena de suministro se limitaba a puntos de control estáticos: la salida del almacén y la llegada al destino. Este método, predominante durante gran parte del siglo XX, ofrecía

## ESTUDIOS

Pronosticar cambios en el entorno empresarial internacional es fundamental para las comunidades políticas, corporativas y académicas. A medida que la importancia y el impacto de los negocios internacionales en general han aumentado, existe una necesidad proporcional de identificar, lo antes posible, los problemas emergentes y evaluar su efecto potencial en los formuladores de políticas, los profesionales y los investigadores. Si bien existen muchas visiones individuales amplias sobre el futuro entorno empresarial una forma más específica de participar en la previsión es lograr que las comunidades empresariales, políticas y de investigación interactúen en el proceso de delinear posibles escenarios y acciones resultantes. Dado que ninguna región o ubicación será el único origen del cambio, una diversidad de opiniones en todas las geografías asegura una cartera de comentarios más equilibrada.

ISBN: 978-84-10308-86-1

