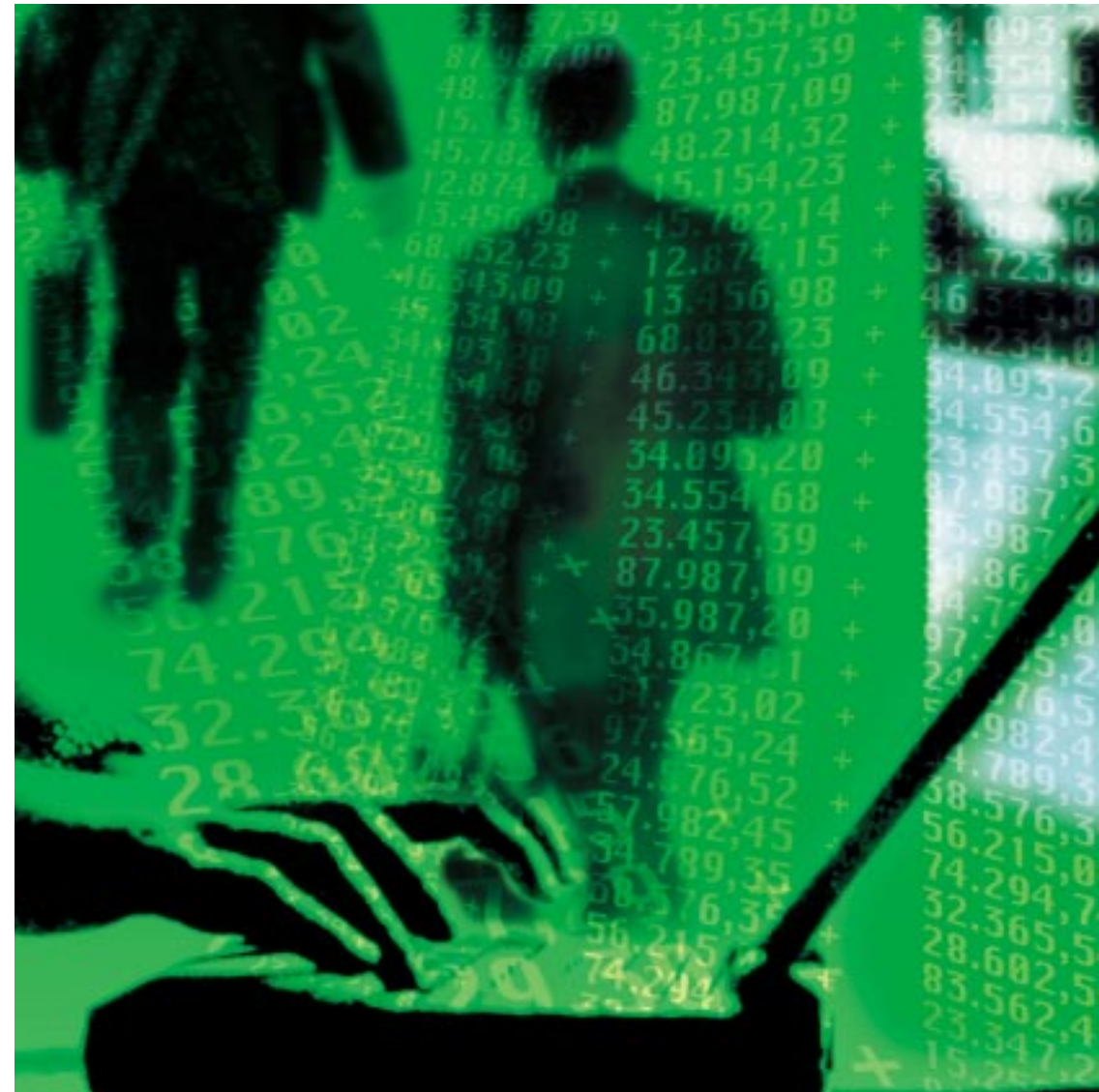




Negocios en Internet y el comercio electrónico



IMPROVEN CONSULTORES

PRÓLOGO

¡Estamos ante un interesante reto!

El desafío al que nos enfrentamos en esta obra es aportar una visión objetiva de las posibilidades que ofrecen Internet y las Nuevas Tecnologías en la mejora de los resultados de las empresas de la Comunidad Valenciana. La finalidad de nuestro trabajo es ayudar a las empresas de distintos tamaños y sectores a aprovechar las posibilidades de las Nuevas Tecnologías con mayor intensidad de lo que hasta ahora lo están haciendo.

Es importante destacar la orientación de esta obra hacia las Pymes, ya que en muchas ocasiones piensan que "esta guerra no va con ellos". Esto no es así, como podrán comprobar a lo largo de la presente obra.

Sabemos que no es sencillo, ni para los lectores entender todos los conceptos que aquí intentaremos desarrollar, ni para nosotros sintetizar tantas horas de experiencias y conocimientos. Pero estamos convencidos de que entre todos avanzaremos mucho.

Además, queremos darle dos elementos diferenciales:

- Que realmente sea práctica, basada tanto en nuestras experiencias profesionales como en la de otros empresarios y directivos.
- Que también tengamos en mente a las Pymes cuando se desarrolle cada uno de los capítulos haciendo constantes referencias a su posición.

Para conseguir este ambicioso objetivo se ha dividido en 7 capítulos.

El objetivo del capítulo 1 es dar una referencia de qué es y qué no es Internet, tanto del estado presente y del futuro próximo. También pretende ser un primer acercamiento de cuáles son las posibilidades que puede encontrar la empresa empleando Internet.

Dentro de este capítulo se hará especial hincapié en las posibilidades para las Pymes así como distintos ejemplos prácticos.

El objetivo del capítulo 2 es empezar a desarrollar las posibilidades de Internet empleando los cuatro pilares básicos: estrategia, procesos, personas y tecnología.

Tras ello, en el tercer capítulo se da un amplio repaso a los conceptos de marketing y comunicación en Internet que han sido los más ampliamente aceptados por las empresas en general. El objetivo de los capítulos 4 y 5 es desarrollar las posibilidades en las áreas de recursos humanos y compras y logística respectivamente.

En el capítulo 6 desarrollaremos una pequeña metodología para que los lectores puedan aplicar todos estos conceptos en sus empresas. En el último capítulo también daremos algunos consejos prácticos que seguro les ayudarán.

Esperamos que disfruten tanto con la lectura y aplicación de esta obra como nosotros desarrollándola.

Eduardo Navarro y el equipo de Improven Consultores.

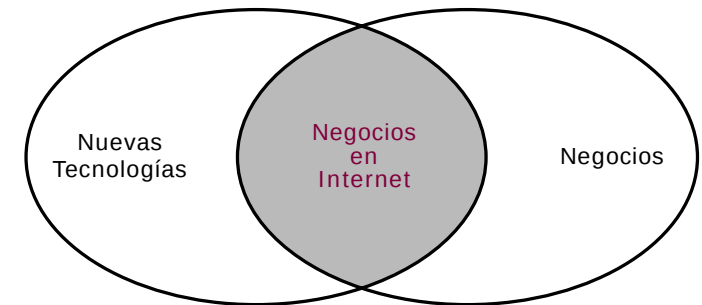
ÍNDICE

PRÓLOGO.....	3
1. LOS NEGOCIOS EN INTERNET, NUEVAS TECNOLOGÍAS Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO	7
1.1. UNA VISIÓN GENERAL DE LAS VENTAJAS QUE APORTA INTERNET A LA EMPRESA.	7
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS ¿REVOLUCIONAN LA MANERA DE HACER NEGOCIOS?	11
1.3. LAS POSIBILIDADES DE LOS NEGOCIOS EN INTERNET EN LA PYME	15
1.4. DATOS GENERALES DE INTERNET	22
1.5. LAS DISTANCIAS E INTERNET	23
1.6. LAS EMPRESAS Y LA “BURBUJA DE INTERNET”	24
2. ESTRATEGIA, PROCESOS, PERSONAS Y TECNOLOGÍA	25
2.1. ESTRATEGIA, NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LOS NEGOCIOS EN INTERNET.	25
2.2. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EN LA DISTRIBUCIÓN	30
2.3. TECNOLOGÍA Y LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN	34
3. MARKETING Y LA COMUNICACIÓN EN INTERNET (E-MARKETING)	35
3.1. ¿QUÉ CAMBIOS INTRODUCE INTERNET EN LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES?	37
3.2. INTERNET Y LAS VENTAS	50
3.3. LAS DISTINTAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EN INTERNET: WEB, CORREO ELECTRÓNICO, BUSCADORES, PUBLICIDAD, ETC	51
3.4. ANÁLISIS DEL SITIO WEB	59
4. MEJORAS EN EL ÁREA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EMPLEANDO INTERNET	61
4.1. LA INTRANET.	62
4.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	63
4.3. FORMACIÓN: E-LEARNING (TELEFORMACIÓN)	65
5. MEJORAS EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EMPLEANDO INTERNET Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN	66
6. METODOLOGÍA PARA APROVECHAR LAS POSIBILIDADES DE INTERNET	68
7. ÚLTIMOS CONSEJOS	71

1. LOS NEGOCIOS EN INTERNET, NUEVAS TECNOLOGÍAS Y EL COMERCIO ELECTRÓNICO

Como se ha comentado en el prólogo, en este primer apartado se va a dar una visión de las posibilidades y situación de las empresas hacia Internet y las Nuevas Tecnologías.

Las nuevas tecnologías e Internet son una gran posibilidad para hacer negocios. Los negocios en Internet son un "híbrido" entre aspectos de negocio –principalmente– y aspectos tecnológicos, siempre contemplando la tecnología como una herramienta para hacer negocios y no un fin en sí misma.



Conviene diferenciar entre negocios en Internet o negocios electrónicos (e-business) y el comercio electrónico. Se hablará de comercio electrónico como la transacción en sí a través de medios electrónicos (Internet, Intranet, dispositivos móviles, etc.). Entenderemos por negocios en Internet como todas las posibilidades de mejora de los resultados empresariales empleando Internet y las Nuevas Tecnologías.

Por ello, dentro del concepto de negocios en Internet, claramente se engloba al comercio electrónico, pero también otros conceptos como el marketing en Internet, la gestión de la cadena de suministro, la gestión del conocimiento, gestión de relaciones con los clientes y empleados, etc.

Es importante destacar que cuando se hable en esta obra de Nuevas Tecnologías, realmente hace referencia a las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

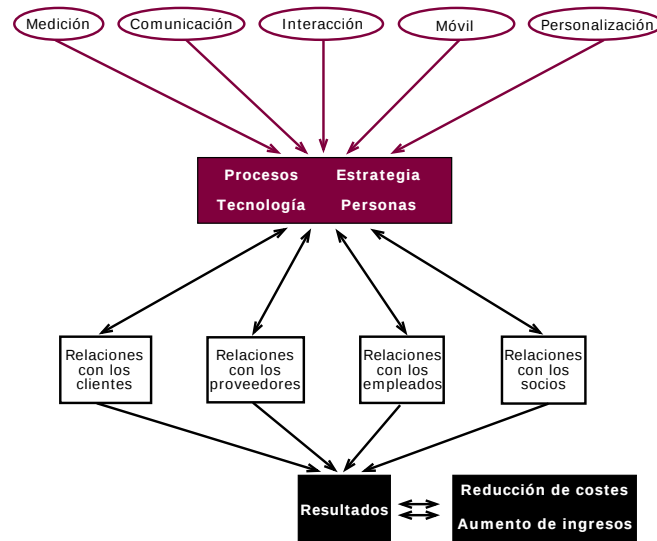
1.1. UNA VISIÓN GENERAL DE LAS VENTAJAS QUE APORTA INTERNET A LA EMPRESA

Actualmente existe una gran confusión para los directivos y empresarios sobre las posibilidades reales que les ofrecen el uso de las nuevas tecnologías, y más en concreto de internet, para la mejora de los resultados de su empresa.

Muchas veces se confunden las posibilidades de los negocios en Internet y las Nuevas Tecnologías con tener un sitio web y, como se desarrollará a lo largo de esta obra, no es así... ¡Internet es mucho más que una página web!

Se ha de señalar que Internet no ha de ser visto como una herramienta tecnológica sino que ha de ser visto como un medio para mejorar los resultados empresariales.

Se pueden ver un esquema de las posibilidades de la plataforma tecnológica y de las posibilidades en las organizaciones en el siguiente gráfico:



Para comprobar lo afirmado, sólo se ha de analizar cuales son los beneficios o mejoras que puede obtener la empresa empleando Internet:

1. Mejoras a nivel de resultados

- Aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio y ventajas competitivas.
- Mejora de los resultados empresariales.
- Incremento de ingresos.
- Disminución de costes.
- Mejora de la comunicación con clientes, proveedores y empleados.
- Mejora de los procesos de negocio.
- Mejora en la gestión económico-financiera.

2. Mejoras en la gestión de las relaciones con los clientes

- Incremento de las ventas a clientes actuales.
- Captación de nuevos clientes.
- Mayor conocimiento de los clientes.
- Fidelización de clientes.
- Mejora de la atención al cliente.
- Mejora de los procesos de relación con los clientes.

- Interacción los 365 días del año y 24 horas al día.
- Canal de comunicación a bajo coste en las dos direcciones.
- Acciones de comunicación personalizadas.
- Mejora de la información que tienen de los productos o servicios.
- Disminución de costes.
- Refuerzo de la imagen corporativa.
- Posibilidad de acceso a mercados dispersos geográficamente.
- Velocidad en alcanzar nuevos mercados.
- Autoservicio de los clientes a través de Internet.
- Ofrecer productos diferenciados.
- Expansión internacional a menor coste.

3. Mejoras en la gestión de las relaciones con los proveedores

- Gestión de relaciones con los proveedores.
- Captación y selección de proveedores.
- Mejora de los costes de los productos.
- Mejora de los procesos.

4. Mejoras en la gestión de las relaciones con los empleados

- Gestión de relaciones con los empleados.
- Comunicación interna.
- Captación y selección de personal.
- Formación.

5. Mejoras en la gestión de las relaciones con los socios

Todas las posibilidades anteriormente comentadas son debidas a la plataforma tecnológica:

1. Importante disminución de los costes de interacción.
2. Descenso radical del coste de la información.
3. Capacidad de comunicar con cualquier sitio en cualquier lugar.
4. Funcionamiento 24 horas, 365 días al año.
5. Personalización.
6. Medición.

1. Importante disminución de los costes de interacción

Internet es una gran red de ordenadores conectados que aporta una **IMPORTANTE DISMINUCIÓN DE LOS COSTES DE INTERACCIÓN**. Es una especie de gran autopista que han dejado a nuestra disposición para que podamos "hablar" con nuestros clientes, proveedores, colaboradores y socios.

¿Y es esto tan importante? Claramente sí.

Por ejemplo, en el sector financiero se ha reducido 100 veces el coste de transacción de

hacerse en la oficina a hacerse a través de Internet (Fuente: Booz Allen Hamilton). Sólo se ha de pensar en el ahorro de costes para el banco cuando se envía una remesa a través de Internet en lugar de ir al banco y tener x minutos a una persona atendiéndonos.

Razonamientos análogos también son válidos para las relaciones con los proveedores (búsqueda de nuevos proveedores, peticiones de ofertas, consultas, etc.), o con los empleados.

Otra de las características principales de Internet es el carácter bidireccional de la comunicación. A diferencia de un catálogo de una empresa en la que el mensaje es unilateral (de la empresa al lector) y estático, con el uso de Internet se pueden mantener "diálogos" con los clientes, proveedores, colaboradores, etc. y como siempre, a un coste muy bajo. Además, la comunicación a través de Internet permite "servir información a medida", es decir, personalizada en función del usuario.

2. El descenso radical del coste de la información

Con Internet, la información es más barata y fácil de obtener. Las empresas están comprendiendo que los clientes son cada vez más exigentes debido a la gran cantidad de ofertas y al fácil acceso a una información más completa. En este nuevo entorno, los proveedores están bajo la presión que supone crear continuamente ofertas innovadoras y valiosas para contrarrestar la competencia, que está al alcance de un solo click del ratón de sus clientes.

3. Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar

Los dispositivos móviles (teléfonos móviles, PDA, etc.) aportan la posibilidad de comunicarse desde/hacia cualquier lugar.

Las soluciones móviles están mostrando sus beneficios para la gestión de las empresas en la mejora de la productividad, en la creación de nuevos servicios y reducción de costes. Se estima que los beneficios derivados de la utilización de aplicaciones móviles por las empresas llegaron a los 217,2 millones de dólares en 2000, cifra que se incrementará hasta los 557,9 en 2007.

Este crecimiento se debe a que la mayor parte de las empresas se están centrando en el desarrollo de soluciones para los empleados (82%), por encima de clientes (44%) o proveedores (19%).

Las aplicaciones móviles más populares son las que se refieren al correo electrónico, mensajería instantánea, el servicio de atención al cliente, la automatización de la fuerza de ventas y las aplicaciones de marketing.

4. Funcionamiento 24 horas, 365 días al año

Internet posibilita estar en contacto directo con los clientes, proveedores y empleados, 24 horas diarias, 7 días a la semana, 365 días al año.

Los conceptos de personalización y medición serán desarrollados profundamente en el apartado de relaciones con los clientes y su aplicación a las relaciones con proveedores, empleados y socios es inmediata.

CASO PRÁCTICO: REPSOL-YPF

repsolypf.com ha generado en el mes de julio de 2001, la comercialización a clientes y distri-

buidores un 37% del volumen de facturación a través de pedidos canalizados vía Internet. Esta cantidad en cuanto a ventas de carburantes a estaciones de servicio supone un 53% de la facturación, aproximadamente 3.600 millones de euros anuales, (600.000 millones de pesetas). Este canal genera grandes ahorros a Repsol YPF. La facturación a estaciones de servicio a través de Internet tendrá una progresión ascendente hasta alcanzar casi el 100% de la facturación, según fuentes cercanas a la compañía.

CASO PRÁCTICO: IBM

Los resultados que IBM está obteniendo con Internet son increíbles:

- 2,7 billones de pesetas vendidos a través de Internet en 1999.
- 2,34 billones de pesetas comprados a través de Internet, ahorrando 135.000 millones de pesetas en este concepto (ver el área de mejoras en la gestión de la cadena de suministro).
- 42 millones de consultas gestionadas a través de la web ahorrando 135.000 millones de pesetas por la automatización de procesos.
- 45.000 aliados hacen pedidos, monitorizan el estado de sus pedidos y se financian a través de Internet.
- Ahorro de 36.000 millones de pesetas en teleformación (e-learning).
- El 87% de los empleados de IBM usan la Intranet todos los días.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS ANTE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.

¿REVOLUCIONAN LA MANERA DE HACER NEGOCIOS?

1.2.1. Situación actual

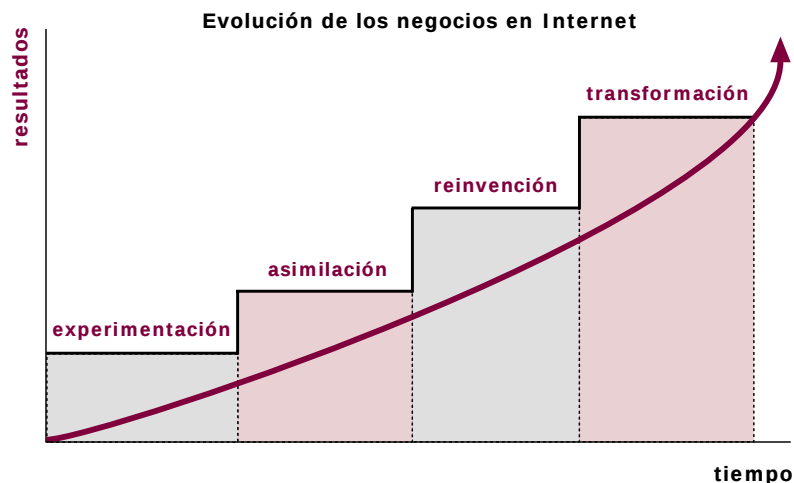
Anteriormente se han desarrollado las posibilidades que ofrece Internet y las Nuevas Tecnologías a las empresas. Sin embargo, la incorporación de estas posibilidades es bastante pequeña en general.

Según una encuesta, realizada por Taylor Nelson Sofres Interactives entre 150 directivos de empresas españolas, el 45% se muestra convencido de que Internet tendrá un impacto significativo en su empresa. También piensan que la principal ventaja derivada del uso de Internet tiene lugar en la comunicación interna en sus empresas, mejorando la comunicación entre divisiones o departamentos (así opina el 58% de los entrevistados), constituyendo redes a partir de los flujos de comunicación (55%) y transformando el conjunto de la cadena logística (41%). En lo que se refiere a la gestión con los clientes, un 55% de las empresas declara haber mejorado en este aspecto gracias a Internet. Internet ha permitido al 67% de las empresas reforzar la imagen de su marca, y un 36% ha lanzado una nueva marca a través de la Red.

El resultado que muestra la encuesta al respecto del tiempo que tardarán en hacerse efectivas estas transformaciones, el 37% de los directivos opina que estos cambios ya están teniendo lugar en sus empresas, mientras que el 10% cree que se producirán en menos de un año, el 31% en un periodo de uno a dos años, y el 21% en un periodo superior. Sin embargo, un 77% de los empresarios cree que continúa existiendo una importante barrera psicológica y cultural

relacionada con la seguridad y confidencialidad de los datos para que se generalicen las transacciones a través de Internet.

El uso de Internet en las empresas es un proceso que sigue la siguiente evolución:



A continuación, se desarrollan algo más cada una de estas cuatro fases:

1. Experimentación: En esta fase el objetivo es estar en Internet y empezar a experimentar con sus posibilidades. La organización se fija en nuevos canales como son el correo electrónico, se tiene un sitio web informativo... Los recursos que se invierten son muy limitados y por tanto también los resultados. Se trata de un escenario esencial para experimentar, aprender y adquirir compromiso.

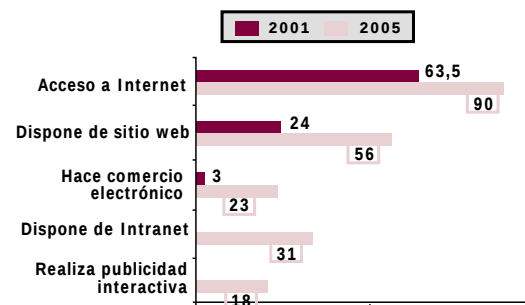
2. Asimilación de Internet dentro de la organización. En esta etapa, se empiezan a integrar los procesos, Internet y los sistemas de información: marketing relacional empleando Internet, se integra a los proveedores, la intranet obtiene resultados, los procesos han sido redefinidos, etc.

3. Reinención: redefinición de la estrategia y del sector. La industria empieza a sufrir una perceptible transformación. Fenómenos como la desintermediación, la aparición de nuevos actores y la redefinición de modelos de negocio empiezan a ser un hecho.

4. Transformación: En esta fase, se produce una convergencia absoluta entre el negocio, tal y como ha funcionado durante toda la vida, y la parte "digital". Ya se han consolidado las líneas desarrolladas en la fase 3 y son una realidad.

Siguiendo el modelo anteriormente comentado, la mayoría de las empresas españolas están en la fase de experimentación. En el siguiente gráfico se ve la situación actual y la proyección para el año 2005:

Uso de Internet en las Pymes españolas (%)



Fuente: La Sociedad de la Información en España, Telefónica

Como se puede observar, el grado de uso de Internet en las Pymes es, en general, pequeño. Y la pregunta es: ¿por qué no se está consiguiendo más?

En un estudio realizado a finales del año 2000 por el equipo de Improven Consultores, se concluyó que las organizaciones (de distintos tamaños) no están consiguiendo mejorar sus resultados empleando Internet por una o varias de las siguientes causas:

1. Desconocimiento total o parcial de las importantes oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en general (e Internet en particular) lo que lleva a poco apoyo por parte de la Dirección.
2. Retorno de la inversión poco claro.
3. Se subestiman las posibilidades que brinda Internet a la empresa.
4. Falta de visión estratégica.
5. Falta de personal cualificado para este área.
6. No se remodelan los procesos de la empresa para la correcta adecuación del negocio.
7. No se tiene como prioritario.
8. Resistencia al cambio.
9. Falta de metodología en el desarrollo del proyecto.

Es muy importante destacar que de este estudio también se concluyó que la situación actual en la adopción de las Nuevas Tecnologías no depende del tamaño de la organización sino que sólo depende de la visión de negocio. Hay Pymes que realmente están mejorando sus resultados empleando las Nuevas Tecnologías e Internet tal y como se describe en el siguiente capítulo.

Tras haber analizado la situación actual, las líneas de actuación necesarias para conseguir que las empresas valencianas obtengan resultados pasan por:

1. Formación en el área de negocios en Internet: No es necesaria una formación técnica sino enfocada a cómo emplear Internet para hacer negocios.
2. Plantear Internet como una manera de hacer negocios y que debe ser responsabilidad de la Dirección de la empresa.
3. Necesidad de expertos internos o externos en esta área.
4. Plantear los negocios en Internet de manera estratégica.
5. Estar dispuesto a replantear el modelo de negocio y los procesos de la empresa.
6. Realizar un análisis de la inversión del proyecto previamente a su desarrollo para definir su rentabilidad.

1.2.2. Las nuevas tecnologías, ¿revolucionan la manera de hacer negocios?

Los conceptos anteriormente comentados son tan importantes que pueden revolucionar la manera de hacer negocios modificando las estructuras de costes de las empresas, la manera en la que se relacionan con clientes y proveedores, los conceptos de fidelización de clientes y de empleados, etc.

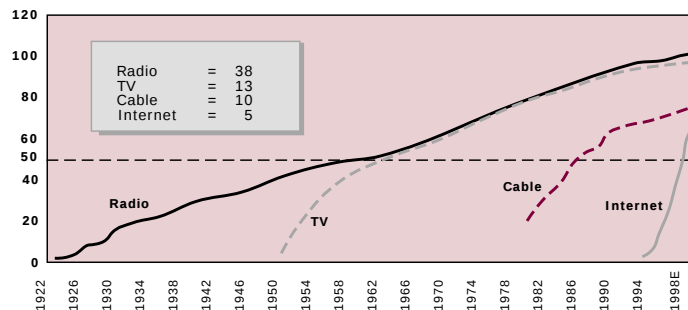
También puede afectar drásticamente en algunos sectores por los cambios sociales que puede provocar. Pensemos lo que puede suceder dentro de 10 años y hagámonos algunas preguntas: ¿funcionará tan bien como ahora el puente aéreo si las personas se acostumbran a reunirse usando la videoconferencia?, ¿bajará la cantidad de material impreso porque se trabajará en formato digital?...

Cuestiones como éstas se pueden hacer a miles. Esto es lo que podría suceder, pero ¿sucederá?. Esta pregunta es difícil de contestar aunque todas las tendencias y análisis demuestran que todo esto sucederá. Pero no en el corto plazo.

Internet y las Nuevas Tecnologías de la Información son una revolución en la manera de hacer negocios, y obviamente ninguna revolución ha sido ni será nunca ni fácil ni rápida.

Cuando James Watt descubrió la máquina de vapor, difícilmente nadie podría haber imaginado los cambios que generaría. En aquellos momentos mucha gente decía "nunca dejaremos de usar caballos" y en el siglo XXI pensamos, ¿dónde están ahora los caballos?

De hecho, la penetración de Internet está siendo mucho más rápida que el resto de tecnologías que ahora conocemos y ampliamente utilizamos.



El problema y la confusión que ha habido con Internet han sido los plazos. Se pensaba que la revolución se iba a hacer en un año. Y no hay que pensar en grandes números: ¿no es cierto que casi todos ya usamos el correo electrónico? y ¿no consideramos que es realmente útil? ¿Quién pensaría que el correo electrónico sería tan necesario hace unos años? ... lo mismo sucederá con el resto de conceptos que se tratarán a lo largo de esta obra.

Además de los cambios empresariales, hay que tener en cuenta la transformación social. Conceptos como la globalización, el teletrabajo, las relaciones personales, la compra a distancia... transformarán la sociedad.

Consejo: conocer las posibilidades, analizarlas y desarrollar las que en cada caso se consideren adecuadas, siempre con un planteamiento prudente.

1.3. LAS POSIBILIDADES DE LOS NEGOCIOS EN INTERNET EN LA PYME

El aprovechamiento de las Nuevas Tecnologías no es cuestión de tamaño. La mayoría de las posibilidades que ofrecen Internet y las Nuevas Tecnologías, son aprovechables por las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes), aunque de manera distinta a como lo hacen las grandes empresas.

La diferencia entre una gran empresa y una Pyme es la cantidad de recursos de los que disponen. Pero, con ingenio las Pymes pueden aprovechar casi todas las ventajas que Internet ofrece.

En lugar de emplear las grandes soluciones, las Pymes deben ser más imaginativas buscando soluciones y tecnologías adaptadas a sus necesidades y tamaño. Realmente, para aprovechar las oportunidades de Internet y las Nuevas Tecnologías hay cuatro recursos críticos:

1. Las personas que deben tener los conocimientos necesarios.
2. Los sistemas de información de la empresa (ERP) tienen que tener determinadas posibilidades.
3. Una estrategia claramente definida.
4. El componente económico, obviamente, también es muy importante.

En función de estos parámetros, en la siguiente tabla se muestra en qué grado (muy alto/alto/medio/bajo) pueden aprovechar las Pymes cada una de las posibilidades anteriormente desarrolladas:

OPORTUNIDAD	GRADO DE APROVECHAMIENTO PARA LA PYME
• Mejoras a nivel de resultados	Alto
Aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio y ventajas competitivas	Muy alto
Mejora de los resultados empresariales	Alto
Incremento de ingresos	Muy alto
Disminución de costes	Alto
Mejora de la comunicación con clientes, proveedores y empleados	Alto
Mejora de los procesos de negocio	Medio - Alto

OPORTUNIDAD	GRADO DE APROVECHAMIENTO PARA LA PYME
• Mejoras en la gestión de las relaciones con los clientes	Muy alto
Incremento de las ventas a clientes actuales	Muy alto
Disminución de costes	Muy alto
Mejora de la atención al cliente	Muy alto
Mejora de los procesos	Muy alto
Captación de nuevos clientes	Muy alto
Mayor conocimiento de los clientes	Muy alto
Refuerzo de la imagen corporativa	Muy alto
Fidelización de clientes	Alto
Posibilidad de acceso a mercados dispersos geográficamente	Alto
Velocidad en alcanzar nuevos mercados	Medio
Autoservicio de los clientes a través de Internet	Medio
Ofrecer productos diferenciados	Bajo
Expansión internacional a menor coste	Alto
Interacción los 365 días del año y 24 horas al día	Muy alto
Canal de comunicación a bajo coste en las dos direcciones	Muy alto
Acciones de comunicación personalizadas	Medio
Mejora de la información que tienen de los productos o servicios.	Muy alto
• Mejoras en la gestión de las relaciones con los proveedores	Medio
Gestión de relaciones con los proveedores	Medio
Captación y selección de proveedores	Muy alto
Mejora de los costes de los productos	Alto
Mejora de los procesos	Bajo
• Mejoras en la gestión de las relaciones con los empleados	Medio - Bajo
Gestión de relaciones con los empleados	Medio - Bajo
Comunicación interna	Medio - Alto
Captación y selección de personal	Alto
Formación	Bajo (internamente) Medio - Alto (externamente)
• Mejoras en la gestión de las relaciones con los socios	Bajo

A continuación se desarrolla cada uno de los motivos que justifican los resultados de esta tabla.

1.3.1. Mejoras en la gestión de las relaciones con los clientes

Esta es posiblemente el área más importante para la Pyme. Posibilidades tan importantes como el incremento de las ventas a clientes actuales, la disminución de costes, la mejora de la atención al cliente, la captación de nuevos clientes, el mayor conocimiento de los clientes actuales, la fidelización y el refuerzo de imagen corporativa son posibles para las Pymes empleando Internet.

¿Y qué necesita una Pyme para alcanzar todas estas posibilidades?

Teniendo claros los conceptos de marketing relacional y empleando la metodología, conceptos y recursos expuestos en la presente obra, una Pyme puede obtener grandes resultados de Internet con una inversión y esfuerzos razonables.

Las herramientas necesarias para una Pyme en el área de relaciones con los clientes, son:

1. Un sitio web con un gestor de contenidos.
2. Bases de datos correctamente estructuradas.
3. Un sistema de información.
4. Un programa para el envío de correos electrónicos.
5. Y la más importante: pensar mucho.

Con estas herramientas, se puede tener un sitio web que funcione perfectamente y con contenidos dinámicos (gracias al gestor de contenidos), elementos básicos para el éxito del sitio web.

Además, si se tienen bases de datos estructuradas, se pueden crear reglas para conocer más a los clientes y el programa de envío de correos electrónicos permitirá hacer marketing directo personalizado.

En cuanto a las necesidades de personal, estas no deben ser muy importantes. De hecho, la subcontratación en este tipo de proyectos es habitual debido a la falta de expertos internos.

CASO PRÁCTICO: MARKETING RELACIONAL EN LA PYME

Para observar cómo puede una Pyme aprovechar las posibilidades que ofrece Internet, se pasa a desarrollar el siguiente caso. Consiste en una Pyme del sector del calzado que distribuye una marca multinacional de gran notoriedad. Es una empresa de aproximadamente 40 personas y básicamente centrada en la distribución de esta marca.

Esta Pyme descubrió que Internet puede ser una herramienta perfecta para implementar su estrategia de marketing relacional tanto con los clientes últimos como con los puntos de venta.

Esta empresa era conocedora de las grandes posibilidades del marketing relacional ya que anteriores experiencias físicas se lo habían demostrado. Por un lado, tenía un club de usuarios de sus zapatos para potenciar las relaciones con los clientes últimos. Por otro, organizaban convenciones con los responsables de los puntos de venta para reforzar la estrategia comercial. El

problema de ambas iniciativas era el coste y los recursos necesarios, por lo que ambas fueron desestimadas con el tiempo.

Con Internet están consiguiendo los mismos efectos y con costes mucho menores, como se detalla a continuación.

En cuanto a las relaciones con los clientes, se ha creado un portal centrado totalmente en el cliente con toda la información que puede ser útil para el público objetivo. En esta información hay dos grandes grupos:

1. 50% de información sobre los zapatos de la marca e información sobre la empresa.
2. 50% de contenidos relacionados con ese público de interés (hombres y mujeres de 18 a 30 años y nivel adquisitivo medio-alto): noticias, juegos, concursos, etc.

Mensualmente se les envía a todos los suscritos al portal información interesante, lo que consigue fortalecer la relación con los clientes.

Además, en la base de datos se guarda información sobre las consultas realizadas por cada uno de los usuarios así como por las páginas/productos sobre los que muestran interés. Así, se conoce más a los clientes y se puede enviar, posteriormente ofertas personalizadas. En un caso como éste se observan las posibilidades del marketing relacional, ¿tendría sentido enviarle a una mujer de 42 años, información sobre zapatos de un hombre de 25 años?.

Al respecto de los puntos de venta, se ha creado también una zona del sitio web orientado a ellos con consejos sobre merchandising, los productos, últimas apariciones en los medios, etc. que también consiguen reforzar la relación con ellos.

Resultados:

- Mejora de ingresos y de resultados empresariales.
- Construcción de relaciones con sus clientes.
- Construcción de relaciones con los puntos de venta.

1.3.2. Mejoras en la gestión de relaciones con los proveedores (compras y logística)

Aunque parezca que estas ventajas son sólo para las grandes empresas, una Pyme puede aprovechar la mayoría de las ventajas en este área: disminución de costes de compras, reducción de costes debido a la eliminación de intermediarios, localización y evaluación de proveedores y disminución del tiempo de aprovisionamiento, ya que éstas están basadas en las características de Internet y no en las de los Sistemas de Información.

En este apartado hay tres grandes posibilidades:

1. Captación y selección de proveedores: debido a la mayor facilidad para el acceso a la información a través de Internet, la captación y selección de proveedores es mucho más sencilla para la Pyme, funcionalidad que puede ser fácilmente explotada.
2. Aprovechamiento "manual" de las posibilidades de los e-marketplaces y la búsqueda de nuevo proveedores. Esta funcionalidad puede ser claramente aprovechable por las Pymes.
3. Integración de los proveedores en la cadena de valor, intercambiando información sobre pedidos, cuentas, plazos de entrega, etc. Esta funcionalidad es más compleja desarrollarla en su

totalidad, aunque parcialmente puede ser claramente aprovechable por las Pymes empleando los mismos conceptos que en las relaciones con los clientes.

1.3.3. Aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio y ventajas competitivas

Esta es otra de las grandes posibilidades que tienen las Pymes ya que no es una cuestión de recursos, sino de visión estratégica y de "repensar" sus nuevas posibilidades en este entorno. Para profundizar en este concepto, se puede ver el apartado 2 y los casos.

1.3.4. Mejora de la gestión de recursos humanos

Esta área no tiene tantas aplicaciones para las Pymes como otras, ya que sus posibilidades están directamente relacionadas con la cantidad de personas de la organización y en general, las Pymes tienen poco personal.

De todos modos, existen posibilidades que las Pymes deben conocer y explotar.

Las oportunidades de la Intranet son aprovechables por las medianas empresas, ya que su utilidad es directamente proporcional al número de personas de la empresa y en pequeñas empresas no llegan a ser rentables.

El área de reclutamiento y selección de personal es una de las que más posibilidades ofrece a la Pyme, empleando el propio sitio web o portales de empleo. Es recomendable en el sitio web tener una sección para que los usuarios puedan dejar sus datos para potenciales puestos vacantes. Además, el uso de los portales de empleo (generales o sectoriales) tiene muchas posibilidades como se desarrollará en el posterior apartado de la presente obra.

En el área de comunicación interna es fácilmente aprovechable desde el punto de vista tecnológico pero se debe buscar un equilibrio entre los costes de desarrollo de la solución y el número de trabajadores de la empresa.

Sin embargo, las posibilidades en el área de teleformación son bajas para la Pyme en caso de que sea desarrollada internamente. Claramente, los trabajadores de la Pyme tienen la posibilidad de participar en acciones de teleformación organizados por terceros y en ese caso sí que es interesante.

1.3.5. Mejoras en la gestión de relaciones con los socios

Este área depende mucho de la capacidad tecnológica y de procesos de la organización con lo que su utilización en la actualidad para las Pymes es más compleja. Además, en la Pyme es menos habitual que se den alianzas estratégicas que en el caso de las grandes multinacionales.

Para finalizar esta sección, tres consejos para la aplicación de los conceptos en las Pymes:

1. No hacen falta inversiones multimillonarias en la mayoría de los casos. Inversiones de más de un 2% de la facturación anual sólo son justificadas con un análisis previo profundo.

2. Proyectos con retornos de la inversión clara: con objetivos y recursos medibles y adaptados a los recursos y necesidades de la empresa.

3. Plataformas tecnológicas adaptadas a sus necesidades. No es aconsejable para las Pymes emplear las "grandes soluciones".

CASO PRÁCTICO: BARRABÉS (extraído de entrevista en WebBusiness)

Barrabés es una Pyme familiar. Tres hermanos llevan en la actualidad las riendas del negocio: José Cristóbal Barrabés, de 31 años, es el responsable de compras; Carlos Barrabés, de 29 años, se ocupa del área de ventas -que incluye la sede web-; y el último en incorporarse a la tienda es Arturo Barrabés, ingeniero industrial de 24 años, que ha asumido como responsabilidad el área de marketing. Para el padre de los Barrabés queda la supervisión económica de todo el negocio.

En Barrabés trabajan en la actualidad 38 personas. De éstas, 12 se dedican por completo a la web. En 1999 la facturación de Barrabés ha sido de 750 millones de pesetas, de los cuales 200 millones (cerca del 25%) correspondieron a Internet. Estos 200 millones son facturación directa, pero los efectos de la sede van más allá. El responsable de ventas de la tienda, Carlos Barrabés, explica que "la facturación indirecta es incalculable. Mucha compra de la gente que viene a la tienda de Benasque se realiza en buena parte inducida por la web; ves a gente que viene a la tienda con páginas impresas de la sede". Carlos tiene claro que "si ahora cerrásemos la web, sin duda tendríamos que cerrar todo el negocio".

Venden material de montaña a una treintena de países de todo el mundo desde un pequeño pueblo del Pirineo aragonés. De los 750 millones de pesetas facturados por la tienda en 1999, 200 correspondieron a ventas directas por Internet. Son una de las principales apuestas españolas en el campo del comercio electrónico y espejo en el que se han mirado y miran muchas empresas que se plantean su presencia en la red. Barrabes.com es hoy un símbolo de la nueva forma de hacer negocios a la que conduce Internet.

SOBRE EL SITIO WEB barrabes.com

La sede web de Barrabés es mucho más que una tienda. Ofrece, por ejemplo, una revista que es consultada diariamente por 1.500 personas, lo que la convierte en la primera del sector en España. La revista ofrece información sobre todo lo que esté relacionado con el mundo de la montaña en forma de noticias, reportajes, entrevistas, artículos de opinión, agenda o reseñas.

La sección "Nieve", dedicada por completo al esquí, incluye un nuevo apartado llamado "Estado real de las pistas" en el que se ofrece información de primera mano -facilitada por colaboradores de Barrabes.com- sobre la situación de diversas estaciones españolas, con independencia de lo que se diga de manera oficial desde las propias pistas.

La Tienda, que es de hecho el principal motivo de la existencia de la sede, permite buscar los productos de tres formas distintas: por marcas, por actividades y por departamentos.

El apartado "Conócenos" permite saberlo casi todo sobre el perfil y la historia de Barrabés. Allí se cuenta, por ejemplo, que el abuelo de la familia, José Barrabés, llegó al valle de Benasque por el año 1925, y en poco tiempo montó tres tiendas de calzado. La tienda Barrabés Esquí-Montaña, dedicada específicamente a material de montaña, la fundó en 1987 el padre de los Barrabés, José, y sus dos hijos mayores, J. Cristóbal y Carlos. La sede web llegó en 1996.

ESTRATEGIA DE BARRABÉS

Tener una tienda en un pequeño pueblo del Pirineo aragonés supone que las ventas están sujetas a una gran estacionalidad. Básicamente hay dos épocas en las que existe un volumen de personas que permitirían pensar en un negocio de cierto alcance: el invierno con la práctica de deportes de nieve y el verano, con la llegada de muchos alpinistas y montañeros. Tener una tienda de estas características, con personal y material muy técnicos no puede estar sujeta a dos buenas épocas al año.

Hace unos años la familia Barrabés, propietaria de la tienda, quiso replantear su estrategia de futuro. Se trataba de decidir si se quedaban en el valle o se expandían por otras zonas. La decisión se tomó por abrumadora mayoría: se quedaban. Así que empezaron a plantearse cualquier medio de venta a distancia que pudiera servir de apoyo a la actividad de la tienda de Benasque, desde los catálogos a lo que entonces era algo todavía muy desconocido: Internet.

La sede de Barrabés apareció en 1996. Era simplemente un catálogo concebido más como una prueba que como algo definitivo. Después la web se amplió con una revista con el objetivo de convertirse en un punto de referencia del mundo del esquí y la montaña en Internet. Hace unos meses se estrenó la nueva versión de Barrabes.com, más completa y moderna.

Estos años de actividad han servido para ir creando una comunidad de usuarios de Barrabes.com que ha alcanzado ya los 30.000. Los pedidos llegan desde España, Latinoamérica, Estados Unidos, Japón o Corea, entre otras zonas. La media diaria de visitas al web se sitúa entre las 2.500 y las 3.000, que generan cerca de 25.000 páginas servidas cada día.

Y es que Internet ha cambiado totalmente la forma de hacer negocios de esta tienda. "Para nosotros nada es igual que antes", afirma Carlos Barrabés. "Nuestra agilidad es mucho mayor y nuestro concepto de negocio evoluciona y crece sano y fuerte cuando hace poco había tocado techo". En el caso de Barrabés, la apuesta por la Red es definitiva: "Nosotros hacemos una apuesta muy clara por Internet; no hay vuelta atrás", concluye.

La idea de Barrabés es que, si hay que competir con las grandes tiendas y superficies, que cada vez se están llevando una porción superior del mercado, "debes ofrecer más información, precios similares y añadir valor al producto". Para ello, el cuidado de los

30.000 usuarios registrados en Barrabes.com y la atención a cualquiera que visite la web es fundamental.

1.4. DATOS GENERALES DE INTERNET

En este apartado, se va a describir el estado actual y las previsiones de distintos parámetros que son fundamentales para entender el fenómeno de Internet. Un aspecto a tener muy en cuenta es que existe una gran desviación entre las cifras ofrecidas por las distintas empresas y organismos que analizan el mercado, por lo que han de ser siempre tomadas como un orden de magnitud y nunca como resultados exactos.

Se va a diferenciar los parámetros referentes a comercio electrónico de los referentes al número y distribución de usuarios debido a las diferentes conclusiones que se extraen de ambos.

1.4.1. Comercio electrónico

Al respecto del comercio electrónico en España, la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE) estima las ventas al consumidor final, correspondientes al año 2000, en unos 34.000 millones de pesetas. Comparado con los años anteriores, el volumen está creciendo de una forma espectacular, con incrementos del trescientos al cuatrocientos por ciento cada año. Según el citado estudio, en el año 2001 el comercio al por menor, a través de Internet, será de unos 76.000 millones de pesetas.

Sobre el Comercio Electrónico entre empresas, B2B, los resultados del estudio de la Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE) muestran una tendencia a pasar del antiguo y consolidado sistema EDI (Intercambio Electrónico de Datos) al más moderno uso de Internet. Dado que el estudio muestra que el número de empresas que usa el B2B para comerciar se duplicará en los dos próximos años, veremos que este importante sector del Comercio Electrónico crecerá considerablemente en el futuro cercano.

En cuanto al comercio electrónico a nivel mundial, según el informe de IDC en el año 2000, el valor total de las mercancías compradas por empresas a través de Internet fue de 282 millones de dólares, un incremento del 178% con respecto al año anterior. Según IDC, en 2001 se estima alcanzar un 82,8% hasta los 516 millones de dólares. Para el año 2005 el comercio electrónico 'B2B' alcanzará los 4,3 billones de dólares lo que significa un crecimiento anual del 72,6%.

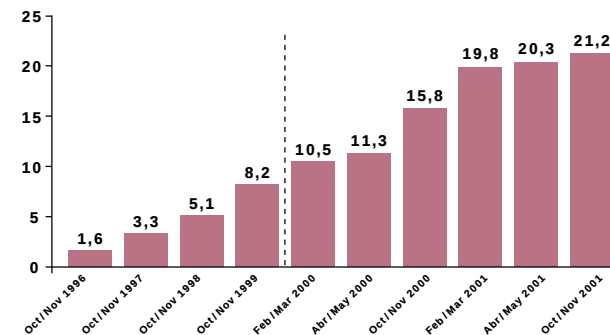
Frances Howarth, directora de investigación de Aberdeen Group, asegura que pese a que durante el presente año apenas entre el 8 y el 10% de las 5.000 principales empresas del mundo empleaban software centrado en el B2B, en 2003 esta cifra podría rondar el 80 o el 90%.

1.4.2. Usuarios

El último Estudio General de Medios en España de noviembre del año 2001, ha desvelado

que el 21.2% de la población se declara usuaria de Internet, confirmando la importancia del fenómeno en nuestro país.

Evolución de usuarios último mes (%)



En el mes de abril del año 1999, la población usuaria de Internet era, más o menos de dos millones de personas. La cifra actual está en torno al 21 % de la población, o sea, 7.500.000 de personas. Hay muy pocos negocios que puedan decir que, en dos años, han tenido acceso a 5.500.000 clientes potenciales más.

Y las previsiones que hay para el año 2003 son que un 32 % de la población española use Internet. En este sentido, la introducción de mejores plataformas en la comunicación (cable, ADSL, etc.) serán fundamentales para conseguir esta mayor penetración.

A nivel mundial, según el último estudio de Nielsen NetRating, se ha llegado ya a 474 millones de usuarios. Otras estimaciones sitúan el número de internautas este año en torno a los 450 millones, y apuntan a un crecimiento sostenido en el número de usuarios en torno al 20% anual, lo que situaría la cifra de internautas alrededor de los 530 millones a finales de 2002, y en torno a los 630 millones en 2003.

Por tanto, hasta el año 2003, continúa habiendo unas tasas de crecimiento verdaderamente impresionantes si se comparan con cualquier otro sector o con cualquier otro negocio.

1.5. LAS DISTANCIAS E INTERNET

A través de Internet las barreras geográficas son menores. Se puede tener un proveedor en la India y conocer su planificación de la producción en tiempo real o un cliente en Argentina que puede conocer el estado de su pedido también en tiempo real.

Por ello, "tus competidores vienen a vender a tu casa y tú a casa de tus competidores independientemente de donde estén geográficamente". Además, obviamente también hay movilidad laboral y otros muchos factores alrededor de este fenómeno.

Esta "autopista" que nos ofrece Internet para relacionarnos con los clientes, proveedores, colaboradores, socios, ... también sirve para entornos internacionales y dispersos geográficamente.

te a unos costes realmente bajos. Los costes de interacción a través de Internet con Zambia son los mismos que con Cádiz.

Como ejemplo de todo esto, Telefónica trasladó parte de su servicio de atención telefónica al Norte de África para conseguir así importantes mejoras en costes.

Pero no sólo las grandes empresas son afectadas por este fenómeno. Cada vez más las Pymes trabajan con clientes y proveedores internacionales y ya está empezando a ser un fenómeno habitual. El reto que tienen las empresas es cómo globalizarse, cuándo y en qué plazos. En este sentido, es muy interesante tener un plan estratégico que contemple el proceso y que esté ayudado por las posibilidades tecnológicas.

Además, en el medio plazo, Internet puede cambiar mucho los entornos de trabajo. El teletrabajo unido a la menor importancia de las barreras geográficas puede llevar a situaciones tan curiosas como que, por ejemplo, un equipo de cinco ingenieros diseñando un proyecto trabajen en equipo a través de Internet estando físicamente a miles de kilómetros entre ellos.

Se ha de tener en cuenta que el concepto de oficina en la que se reúnen una serie de personas para trabajar puede ser totalmente sustituido por un modelo en el que cada uno trabaje desde su casa y a través de Internet puedan comunicarse a través de imagen, voz y texto.

1.6. LAS EMPRESAS Y LA "BURBUJA DE INTERNET"

Existe una gran confusión respecto a la "Burbuja de Internet", las "bajada en bolsa" de las tecnológicas, "el efecto Terra", etc. y qué relación puede existir entre estos fenómenos y las posibilidades empresariales que Internet ofrece.

Las personas que han seguido todo este proceso a través de los medios se preguntan, "¿qué ha sucedido con toda la burbuja tecnológica?" ¿Por qué, en un año, el 2000, se ha pasado de la fascinación especulativa por las punto.com al desprecio de las mismas?

Los motivos son sencillos. Todos los analistas observaron que Internet es un fantástico medio para hacer negocios. Lo vieron tan interesante que pensaban que había que hacerlo rápido para aprovechar la ventaja de ser el primero (first mover advantage). Para alcanzar este liderazgo, todo estaba justificado. Se podía perder gran cantidad de dinero y era justificado por la visión estratégica y el liderazgo en un sector determinado. Así, cuanto más perdían las empresas, mayor era su valor bursátil.

Además, para conseguir ser rápido parecía que era más interesante crear empresas "puras de internet .com" que aprovecharían rápidamente todas estas ventajas. Además estas empresas estaban dirigidas por personas enfocadas a la tecnología y con poca experiencia en la dirección de empresas.

Esta situación se unió a que las grandes corporaciones y bancos de inversión, tras unos años de importantes beneficios tenían "dinero para gastar". Claramente, también hubo un importante componente especulativo en estas empresas.

Uniando estos cuatro factores, se llegó a la situación de que había empresas con dinero y con ganas de gastarlo en un sector que todavía no estaba muy definido y en el que había mucha más demanda de negocios viables que la oferta real.

¿Qué sucedió? Se empezó a invertir miles de millones en negocios que no tenían ni una estrategia

definida ni un equipo sólido. Sólo tenían el "mérito" de ser los primeros en un sector determinado.

¿Qué ha sucedido tras unos meses? Como en todos los negocios y sectores, está existiendo un proceso de "darwinismo" con lo que sólo están sobreviviendo los mejores: ideas de negocio viables, equipos sólidos, estrategia definida y operativa, etc.

Y, ¿todo esto afecta al resto de las empresas?

Claramente no. La "burbuja de Internet" ha sido un fenómeno que se ha producido con las empresas "puras de Internet" pero que no tiene nada que ver ni con la realidad ni con la situación de las empresas que existen desde hace años y que no han nacido para Internet.

Internet no son las empresas punto.com. No tiene nada que ver una empresa como Terra que ha sido creado por y para Internet en medio de una burbuja bursátil y apoyado por un gran grupo de telecomunicaciones (Telefónica), con cualquier empresa que funciona hace muchos años y que emplea Internet para mejorar su funcionamiento y resultados.

2. ESTRATEGIA, PROCESOS, PERSONAS Y TECNOLOGÍA

Dentro de las Nuevas Tecnologías e Internet, hay cuatro elementos básicos: la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas. En el siguiente gráfico, se observa la relación entre todos los conceptos con la consideración de que la estrategia engloba al resto:



En los próximos apartados se tratará la estrategia -y dentro de ella el impacto en la cadena de distribución por la importancia que tiene- los procesos, la tecnología y cómo usar Internet en la gestión de crisis.

No se entrará en profundidad en el área de personas por alejarse de los contenidos de la presente obra.

2.1. ESTRATEGIA, NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LOS NEGOCIOS EN INTERNET

Citando al profesor de la Escuela de negocios de Harvard, Michael Porter "the company without a strategy is willing to try anything" (la empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cual-

quier cosa). Esto es precisamente lo que se ha de evitar con el correcto desarrollo de la estrategia.

El proceso de definición de la estrategia es complejo y requiere tomar decisiones importantes: "es elegir un camino". La definición de la estrategia y su planificación consiste en definir una serie de acciones para obtener ventajas competitivas (diferenciación positiva de la competencia percibida por el cliente y perdurable en el tiempo). Algunos ejemplos de ventajas competitivas son: una marca reconocida, tener desarrollados productos o servicios innovadores difícilmente copiables, poseer tecnologías propias, tener costes menores que la competencia debido a economías de escala,...

Una estrategia que no lleva a obtener ventajas competitivas es una estrategia inútil, y que llevará directamente a una situación en la que la competición será por precios. En esta situación, se disminuye el margen de beneficio día tras día y acaba siendo un cáncer para la empresa.

Las Nuevas Tecnologías e Internet influyen directamente en la estrategia de casi todos los sectores haciendo que las empresas redefinan su estrategia actuando en tres sentidos:

1. Redefinición del modelo de negocio
2. Nuevas tecnologías como fuente de ventajas competitivas
3. Alianzas estratégicas. Competidores que ahora son aliados.

¿Por qué influyen tanto las Nuevas Tecnologías e Internet? Porque estas tecnologías pueden cambiar radicalmente la proposición de valor y las "reglas del juego" de muchos sectores: aparición de nuevos actores, la desaparición de algunos de los existentes, la globalización, el descubrimiento de nuevas maneras de relacionarse con los clientes, los proveedores y los empleados, alianzas estratégicas, etc.

CASO PRÁCTICO: DELL

El caso de Dell es un claro ejemplo de Pyme que se ha convertido en multinacional gracias a Internet. Su visión fue emplear Internet en la distribución directa de su hardware (es decir, eliminando los intermediarios), consiguiendo disminuir costes y tener un contacto más directo con el cliente, permitiendo ejecutar sus estrategias de marketing relacional.

Los resultados del caso de Dell han sido óptimos con una estrategia que era clara e innovadora, pero no exenta de riesgos. Muchas grandes empresas también han crecido debido a innovaciones que les han llevado a un posicionamiento óptimo. Casos como los de Microsoft o Kodak son claros ejemplos.

CASO PRÁCTICO: AMAZON

Otro caso de estrategia exitosa empleando Internet es el de Amazon. Amazon es la mayor tienda de Internet. Abrió sus puertas en la red en julio de 1995. Dedicada en un principio a la venta de libros a través de Internet, es hoy un inmenso centro comercial en el que puede encontrarse prácticamente de todo, con ventas anuales que ascienden a unos 500.000 millones de pesetas y un catálogo de más de 4,7 millones de libros y otros productos audiovisuales. Además, la empresa ha invertido en tiendas de Internet dedicadas a la venta de otros productos, como farmacia, servicios para animales domésticos, productos deportivos, etc. Trece millones de clien-

tes en más de 160 países avalan el éxito de una tienda que permite obtener información personalizada para cada persona y buscar entre un millón de títulos literarios.

La estrategia declarada de Amazon.com es afianzar, ampliar y fidelizar su base de clientes. Quieren consolidar su posición de liderazgo en el mundo del comercio electrónico y para ello están dispuestos a invertir todo el dinero que haga falta. Actualmente Amazon está en pérdidas y, a pesar de la caída bursátil de las tecnológicas, ya está muy cerca de su punto de equilibrio.

CASO PRÁCTICO: MICROSOFT

Otro caso muy conocido es el de Microsoft. Hace 20 años, los ordenadores eran equipos que sólo estaban en grandes empresas y ocupaban habitaciones enteras. Bill Gates (fundador de Microsoft) tuvo su famosa visión de "poner un ordenador en cada casa" pensando que la informática sería un elemento clave en la vida de todas las personas. Toda su competencia pensaba que estaba loco. Gracias a los PCs y a los interfaces gráficos, esta visión se ha hecho realidad, haciendo a Microsoft una de las empresas más importantes del mundo.

La conclusión que se puede extraer de estos casos es que pocas veces aparecen ideas o tecnologías que ayudan a las empresas a generar ventajas competitivas. Actualmente se está en uno de esos momentos, y se deberían aprovechar las posibilidades de Internet y las Nuevas Tecnologías.

A continuación se desarrollan las aportaciones de las Nuevas Tecnologías e Internet a las estrategias:

2.1.1. Redefinición del modelo de negocio

Un modelo de negocio es el modelo que describe los roles de los distintos actores que intervienen en el negocio y que describe tanto los beneficios para los distintos actores como una descripción de la fuente de ingresos. Dicho con otras palabras, el modelo de negocio de una empresa es la manera en la que obtiene beneficios en un sector.

Este impacto se puede comentar en dos grandes campos:

1. Redefinición del modelo de negocio actual.
2. Nuevas líneas de negocio.

Redefinición del modelo de negocio actual

Estos son casos en los que la organización tiene que cambiar la manera de comportarse en su mercado. En este sentido, los nuevos modelos de negocio aparecerán en las siguientes líneas:

- Negocios basados en la gestión de la información.
- Negocios basados en la adopción de eslabones de la cadena de valor en torno a los negocios en Internet (logística, almacenes, proveedores de servicios Internet, proveedores de software y hardware, etc.)
- Negocios basados en la transferencia de conocimiento y/o tecnología.

CASO PRÁCTICO: DISCOGRÁFICAS

Un ejemplo típico son las discográficas. Con la irrupción de Internet, el negocio ha cambiado totalmente. El modelo de negocio basado en la "venta de discos" va a cambiar en muy poco

tiempo. Los usuarios muchas veces compran discos con 3 canciones interesantes y 7 no interesantes, a precios "relativamente altos" y además, tienen que desplazarse para comprar el disco.

Por ello, las discográficas están cambiando su misión de "vender discos" a "vender música", posiblemente hasta canciones sueltas con "pago por escucha" en el que se pagará cada vez que se escucha una canción.

Las ventajas que aporta Internet son muchas para el comprador y para la discográfica. El usuario puede comprar una canción de cada disco e incluso que la pueda escuchar una vez antes de comprarla. Para la discográfica, existe una importante reducción de costes ya que a través de Internet se ahorran los costes de producción de los discos así como de distribución.

Como se puede observar, en el sector de la música, el negocio está cambiando radicalmente. Otras industrias basadas en la información, como los medios de comunicación y los libros, están en una situación similar.

Otro ejemplo son las empresas dedicadas a la distribución. En muchos sectores están redefiniendo la propuesta de valor a sus clientes debido a las amenazas que tienen con Internet, tal y como se desarrolla en el siguiente apartado.

Nuevas líneas de negocio

Estos son casos en los que la empresa, además de dedicarse a su negocio tradicional (que a su vez puede ser afectado por las Nuevas Tecnologías), amplía su modelo de negocio a nuevas actividades.

Se desarrollan dos casos: el de una Pyme (ICTnet) y el de una gran empresa.

CASO PRÁCTICO: ICTNET

Las Pymes pueden aprovechar las posibilidades de Internet para redefinir su modelo de negocio. Como ejemplo, se va a desarrollar la iniciativa de ICTnet (portal del ICT - Instituto Catalán de Tecnología). Este portal tiene como misión ser el punto de encuentro de profesionales de distintas áreas (calidad, recursos humanos, Internet, etc.).

Debido a ser uno de los pioneros dentro de este concepto, ha conseguido aglutinar una gran cantidad de profesionales. Actualmente, pone en contacto a más de 20.000 profesionales a través de sus 24 comunidades virtuales y sirve 1.400.000 mensajes mensualmente.

Ha sabido detectar la oportunidad y aglutinar a los profesionales (que son su público objetivo) en torno a un portal gestionado por ellos. A partir de ahí, están en una situación óptima para ofrecer y vender servicios a todos los profesionales que tiene fidelizados a través de los conceptos de comunidad.

Posteriormente, han existido gran cantidad de iniciativas que han buscado crear un portal que aglutine a los profesionales y directivos ya que éste es un interesante público objetivo por su importante poder adquisitivo así como el poder adquisitivo de las empresas en las que trabajan. En general, estas iniciativas han fracasado debido a que ICTnet tiene varias ventajas muy importantes:

1. Posiblemente la más importante es que existe una masa crítica de usuarios en las comunidades que hacen rentabilizar cualquiera de las iniciativas que tienen. Por ejemplo, pueden lanzar rápidamente una comunidad nueva y "rentabilizarla" rápidamente debido a los usuarios que

migran de otras comunidades (fenómeno de "venta cruzada").

2. Tienen una experiencia y conocimiento de cómo se comportan los usuarios en su plataforma.
3. Tienen bases de datos con muchísima información sobre los usuarios.
4. Una marca a la que el usuario asocia una experiencia positiva en el mundo de Internet.

Esto hace que los competidores que quieran entrar en ese mercado, tengan importantes barreras de entrada con lo que para obtener parte de ese mercado, la inversión de recursos ha de ser mucho mayor.

Como conclusión, se observa el caso de una Pyme que con un correcto y rápido posicionamiento ha conseguido el liderazgo en su mercado levantando importantes barreras de entrada que lo sitúan en una posición competitiva muy interesante.

CASO PRÁCTICO: ADQUIRA

Las nuevas oportunidades de negocio también las han entendido las grandes corporaciones, que están usando Internet para diversificar sus negocios. A esto se añade la gran cantidad de recursos que tienen tras unos años de grandes beneficios.

Un ejemplo puede ser la creación por parte de Telefónica de España, TPI Páginas Amarillas, BBVA E-commerce, Repsol YPF e Iberia de la plataforma Adquira. Esta plataforma cuenta con una oferta de soluciones integrales de comercio electrónico entre empresas para el aprovisionamiento, compra y negociación de bienes y servicios indirectos, entre los que destacan: informática, comunicaciones, material de oficina, mobiliario, viajes, productos financieros y de aseguramiento, mantenimiento y reparación, servicios de limpieza, etc.

Otros casos es el de Endesa, que ha creado Endesa Net Factory que participa en proyectos tan diversos como opciona.com, un mercado virtual o portae.com, un portal del sector inmobiliario.

2.1.2. Nuevas tecnologías como fuente de ventajas competitivas

La correcta aplicación de las tecnologías: Sistemas de información (ERP), Gestión de Relaciones con los Clientes (CRM), Gestión de la cadena de aprovisionamiento (SCM - Supply Chain Management), etc. para la mejora de los procesos de negocio y la mejor información para la toma de decisiones... son fuentes para conseguir ventajas competitivas.

La tecnología en sí no es una ventaja competitiva pero sí las mejoras que pueden conseguir.

Con la correcta aplicación de estas tecnologías se puede conseguir:

- Excelencia en las operaciones con lo que se aumenta la flexibilidad y se reducen los costes
- Fidelización de clientes creando relaciones duraderas con ellos aplicando los conceptos del marketing relacional y las soluciones CRM.
- Integración de los proveedores en la cadena de valor (empleando herramientas de Gestión de la Cadena de Suministro) consiguiendo la disminución de costes en procesos administrativos, mejoras en gestión de stocks, mejor planificación de las operaciones, etc.
- Fidelización de los empleados.
- Mayor reconocimiento de marca.
- Etc.

2.1.3. Alianzas estratégicas

Cada vez va a ser más importante el concepto de alianzas en red basado en el concepto de "outsourcing" (externalización de procesos no clave para el negocio). Este es posiblemente uno de los mayores impactos que va a tener Internet a nivel estratégico, aunque también el que más tiempo tardará en madurar.

Por ejemplo, el CEO (consejero delegado) de Boeing dice que "ya no vamos a ser un fabricante aeronáutico sino un integrador de sistemas". Otras organizaciones como Citibank, Dow Chemical, American Airlines, Nortel Networks y Schaw ya están empleando esta filosofía.

Actualmente, debido a la disminución de costes de interacción con proveedores, clientes y aliados, se tiende al desarrollo de alianzas estratégicas. Cada empresa se concentra en sus competencias esenciales, desarrollando alianzas estratégicas en red para obtener aquellos recursos externos que necesita. Frente al concepto de integración vertical por el que se integraba a todos los componentes de la cadena de valor en la organización, actualmente se está en la línea del outsourcing, mejorando así la rentabilidad de los recursos.

En este sentido aparecerán nuevos desafíos: la gestión de las alianzas empresariales, la determinación de los límites del negocio, la reestructuración de la forma de distribución o el reposicionamiento estratégico continuo, que implican un elevado nivel de complejidad estratégica.

Además también existen alianzas para complementar los puntos fuertes de cada una de las empresas. Son habituales las alianzas de una empresa con gran conocimiento de un sector determinado con una empresa con gran conocimiento de Internet.

A nivel nacional, se tiene el caso de la alianza estratégica entre el BBVA y Terra para crear uno-e, un supermercado financiero a través de Internet. A nivel internacional, un caso muy importante es el de Amazon.com con Toys 'R' Us con el siguiente motivo "Amazon.com y Toys 'R' Us se han aliado para ofrecerle la experiencia definitiva de compra on-line de juguetes. La amplia selección de toysrus.com de los juguetes más de moda, sus grandes oportunidades, y ofertas exclusivas con la superior tienda "on-line" de Amazon, sus envíos y entregas puntuales y su famoso servicio al cliente, quiere decir que usted obtendrá lo mejor de los dos mundos".

Competidores que ahora son aliados

Y en este marco de alianzas se ven fenómenos tan curiosos como alianzas entre competidores. Un ejemplo claro es el del mayor mercado entre empresas del sector automovilístico, Covisint, creado el pasado mes de febrero a instancias de los fabricantes Ford, General Motors y Daimler Chrysler, y al que posteriormente se unieron Renault y Nissan. Commerce One y Oracle participan también en el proyecto.

Es muy sorprendente este concepto ya que competidores clásicos como Ford y General Motors, se alían para obtener beneficios comunes.

2.2 AMENAZAS Y OPORTUNIDADES EN LA DISTRIBUCIÓN

Con anterioridad a Internet, los compradores y los vendedores realizaban sus comunicacio-

nes a través de tres canales: personalmente (venta directa), por correo y por teléfono. En la actualidad existe un cuarto canal: Internet. Este canal tiene un importante impacto en la relación entre compradores y vendedores.

Debido a la aparición de Internet, muchas empresas se preguntan:

1. ¿Tenemos oportunidades o amenazas en la distribución gracias a Internet?
2. ¿Va a afectar a nuestra cadena de distribución?
3. ¿Cómo va a afectar a la venta en el resto de nuestros canales, principalmente la fuerza de ventas?

Internet puede impactar drásticamente en la distribución (bien un distribuidor o una empresa que fabrique y distribuya) en tres sentidos:

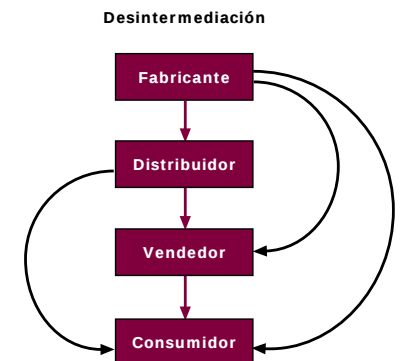
1. Redefinición de la propuesta de valor de los intermediarios. Desintermediación y reintermediación.
2. Aparición de nuevos intermediarios.
3. Conflictos con la red de ventas propia.

2.2.1. Redefinición de la propuesta de valor de los intermediarios. Desintermediación y reintermediación.

Obviamente, la apertura de una nueva comunicación entre clientes, proveedores e intermediarios va a redefinir las relaciones entre ellos. Inicialmente, se plantearon dos potenciales fenómenos: la desintermediación y la reintermediación.

La desintermediación consiste en reducir la cadena de distribución. Pueden darse distintos casos: que el fabricante venda directamente al vendedor o al cliente último o que el distribuidor venda directamente al cliente último.

Además del caso anteriormente comentado de Dell, otro caso típico del fenómeno de desintermediación es el siguiente.



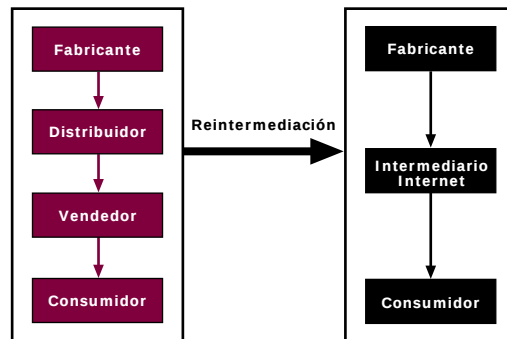
CASO PRÁCTICO: SECTOR VIAJES

Señalaba recientemente el semanario The Economist, en un informe monográfico dedicado al comercio electrónico y a los nuevos negocios en Internet, que las empresas basadas en la intermediación, especialmente las Agencias de Viaje, se enfrentan a la redefinición de sus actividades o a poner seriamente en riesgo su situación en el mercado en breve plazo. Según este informe, las actividades de venta de billetes de avión y de plazas hoteleras son los sectores más afectados en EEUU por la desintermediación que permiten Internet y las nuevas tecnologías puestas directamente a disposición de los usuarios para la búsqueda de ofertas y la comparación de precios. Nombres como Expedia, Travelocity o Priceline son bien conocidos por los internautas de ese país, un 50% de los cuales ya usaba regularmente en 1999 el nuevo canal que constituye Internet para comprar billetes de avión.

Esta circunstancia de alguna manera queda atenuada en España como consecuencia de la regulación vigente, en especial la Ley 21/1995 de 6 de julio de Viajes Combinados, que limita las posibilidades de los Agentes Mayoristas para establecer relaciones comerciales directas con usuarios finales. En cualquier caso, hay que tener en cuenta las variaciones que el entorno regulatorio puede experimentar a lo largo de los próximos años por razones de homogeneización del mercado único, y en ese sentido la armonización de las normas españolas con las directivas de la Unión Europea pueden producir algunas modificaciones sustanciales del marco legal de la distribución de viajes en España.

2.2.2. Aparición de nuevos intermediarios

Además, existe el fenómeno de reintermediación, es decir que los intermediarios "tradicionales" sean reemplazados por empresas que tienen presencia en Internet. Rumbo (joint venture de Terra y Amadeus) en el sector de viajes, Amazon en el de libros y otros artículos, Uno-e en sector bancario, etoys.com en el de juguetes, etc.



Tras estas reflexiones puede parecer que todos los intermediarios de cualquier sector "están en peligro". La respuesta es que cada caso ha de analizarse por separado y deben analizar cómo crean valor para sus clientes.

Todos los intermediarios cuya única aportación de valor sea la puesta en contacto de compradores y vendedores (es decir, recoger el pedido, llamar a un tercero y servir o similares) tendrán un terrible competidor en Internet que hará peligrar fuertemente la rentabilidad de su negocio. Estas empresas deberán redefinir su propuesta de valor entendiendo mejor su papel en la cadena y generando más valor para sus clientes.

Algunas de las preguntas que debe hacerse son:

- ¿Están los clientes dispuestos a comprar el producto/servicio sin verlo?
- ¿Cómo de complejo y "digitalizable" es el proceso de compra?
- ¿Es necesario gran conocimiento para el proceso de venta?
- ¿Están los otros integrantes de la cadena de distribución en Internet?
- ¿Están los competidores usando Internet?

- ¿Cómo de concentrado son los canales de distribución?
- ¿Tiene su sector una logística compleja?

Realmente, los dos parámetros críticos son la relación entre la importancia de la información y de contactos físicos en el proceso.

Un caso muy distinto son los intermediarios que realmente aportan valor en la cadena debido a su conocimiento de los clientes, la gestión de los procesos, gestión de almacenes intermedios, etc. en los que tendrán una amenaza con Internet pero mucho menor.

De todos modos, en estos procesos al igual que en el sector de viajes, la presión por parte de los intermediarios será muy importante. En un reciente estudio de Reality Research, el 57% de los consultados decían que ellos dejarían de recomendar un producto si el fabricante empezase a vender directamente. Aunque la realidad es que, estas presiones, en los casos en los que los intermediarios no aporten valor nunca serán suficientes.

2.2.3. Conflictos en la red de ventas

Los conceptos anteriormente desarrollados también son parcialmente extrapolables a la red de ventas propia ya que también existen los miedos a la "desintermediación" debido a que la empresa venda directamente a los clientes a través de Internet.

Cuando se empieza a hacer comercio electrónico, es habitual que los integrantes de la fuerza de ventas de la empresa, se hagan preguntas como: Si funciona bien el comercio electrónico ¿qué pasará con mi puesto de trabajo? ¿Qué pasará con las comisiones?, etc.

Obviamente, esta no es una situación deseable ya que es fácil que se produzca un "sabotaje del canal Internet" por parte de la fuerza de ventas. Por ello, se ha de trabajar duramente para desarrollar una propuesta interesante para ambas partes. Además, la comunicación interna será fundamental para que todos los integrantes de la fuerza de ventas entiendan la nueva situación como positiva y no se produzca el fenómeno de "sabotaje".

Una solución para que todos los integrantes ganen, es que la introducción de Internet redunde en las tareas a desarrollar por la fuerza de ventas, dedicando menos tiempo a tareas mecánicas (información básica sobre producto, gestión de pedidos, etc.) centrándose en tareas de mayor valor añadido (creación y detección de necesidades, negociación, etc.). De esta manera, ambas partes ganan. La empresa puede mejorar sus resultados debido al crecimiento de ventas y los integrantes de la fuerza de ventas, gracias a tareas que les reporten mayores ingresos.

CASO PRÁCTICO: DELL

Michael Dell fundó la compañía en 1984 con 200.000 pesetas y una idea sin precedente en la industria de los ordenadores personales: reestructurar la cadena de distribución, eliminando al revendedor que agrega poco valor a los productos, pero que aumenta el precio sustancialmente al vender los ordenadores personales al usuario final. Además, la venta a través de "revendedores" hacía que la empresa pierda contacto con el cliente y por tanto que Dell conociese menos a sus clientes.

Usando este innovador método, Dell Computer se ha establecido como el segundo mayor fabri-

cante de ordenadores personales en el mundo. En poco más de trece años, las ventas de la compañía han crecido de 1.200 millones de pesetas a 3 billones de pesetas los pasados cuatro trimestres.

Resultados: actualmente, un 50% de las ventas de Dell son a través de la web, un 50% del servicio técnico.

Este es un caso de una Pyme que gracias a Internet, ha pasado de ser una empresa facturando 1.200 millones a ser una gran empresa con una facturación de 3 billones.

2.3. TECNOLOGÍA Y LA MEJORA DE PROCESOS EN LA EMPRESA

Las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos. La mayoría de las empresas han tomado conciencia de esto y se plantean cómo mejorar los procesos y evitar algunos males habituales como: bajo rendimiento de los procesos, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, etc.

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información con valor añadido. En otras palabras, es la manera en la que se hacen las cosas en la empresa. Ejemplos de procesos son el de producción y entrega de bienes y/o servicios, el de gestión comercial, el de desarrollo de la estrategia, el de desarrollo de producto,... Estos procesos deben estar correctamente gestionados empleando distintas herramientas de la gestión de procesos.

La incorporación de las nuevas tecnologías permite redefinir los procesos alcanzando grados de eficacia y eficiencia inimaginables hace unos años. Las organizaciones que sean capaces de descubrir estas posibilidades e implantarlas correctamente, conseguirán ventajas competitivas debido a la disminución de costes y el aumento de flexibilidad frente a los requerimientos de los clientes.

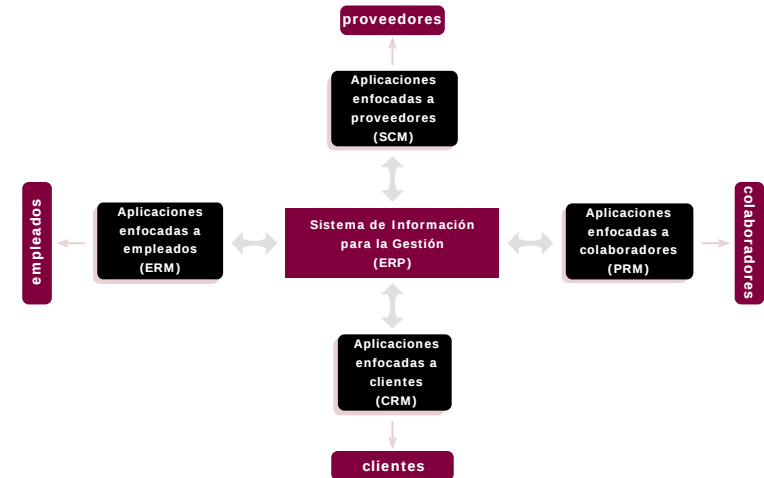
Los procesos de negocio deben estar correctamente gestionados empleando los sistemas de información para la gestión (ERP Enterprise Resource Planning, en inglés). Un sistema de información para la gestión ERP se puede definir como una aplicación de gestión empresarial que integra el flujo de información, consiguiendo así mejorar los procesos en distintas áreas (financiera, de producción, logística, comercial y de recursos humanos).

Los objetivos principales de los sistemas ERP son:

1. Optimización de los procesos empresariales.
2. Acceso a información confiable, precisa y oportuna.
3. La posibilidad de compartir información entre todos los componentes de la organización.
4. Eliminación de datos y operaciones innecesarias.
5. Reducción de tiempos y de los costes de los procesos.

Además, tal y como se observa en el gráfico, Internet ofrece la posibilidad de expandir esos sistemas ERP más allá de las fronteras de la propia empresa, integrando con otras aplicaciones como las de gestión de la cadena de suministro (SCM Supply Chain Management), gestión de

relaciones con los clientes (CRM Customer Relationship Management), gestión de relaciones con los empleados (ERM Employee Relationship Management), con los socios (PRM Partner Relationship Management) y gestión del conocimiento (KM Knowledge Management). Estos conceptos se muestran en la siguiente gráfica:



En cuanto a los procesos que tienen oportunidades de mejora, en cualquier proceso en el que existan intercambios de información, el impacto de las Nuevas Tecnologías será muy importante. Una de las posibilidades más importantes en la mejora de sus procesos empleando Internet es la posibilidad de enviar información rápidamente a través de la cadena de valor.

Como se puede observar, las posibilidades de los sistemas de información para la gestión son muy importantes. El problema que existe en la implantación de un sistema de este tipo es que hay que considerar los cuatro elementos básicos: estrategia, procesos, tecnología y personas. Si no son considerados los cuatro elementos, el proyecto será un fracaso.

3. MARKETING Y LA COMUNICACIÓN EN INTERNET (E-MARKETING)

Hoy más que nunca, el rey en el mundo de los negocios es el cliente. Son ellos quienes tienen la capacidad de comprar lo que les ofrecen. Por ello, se vive un estado de "dictadura del cliente": su poder es absoluto.

El cliente quiere que le conozcan y le escuchen. Que le ofrezcan productos / servicios que satisfagan totalmente sus necesidades. Busca una experiencia positiva y personalizada cada vez que interactúa con nosotros (por teléfono, a través del correo electrónico, por carta, en el sitio web...).. En una palabra: LO QUIEREN TODO AL MEJOR PRECIO. Tienen el poder y lo saben.

A todo esto se añade que, como se ha comentado anteriormente, en la actualidad el coste de la información ha descendido enormemente. El acceso a la información sobre nuestra empresa y productos / servicios es más sencillo, pero también el acceso a la competencia. Por ello, el cliente conoce más a los competidores y puede establecer comparaciones más fácilmente. Esta situación provoca que aumente la competitividad.

Por todos estos conceptos, lo único que puede hacer la empresa es centrarse en el cliente. ¿Cómo? escuchándole, conociéndole, detectando sus necesidades y cubriendo y superando sus expectativas.

Para conseguir centrarse en el cliente, la empresa necesita desarrollar dos líneas de trabajo:

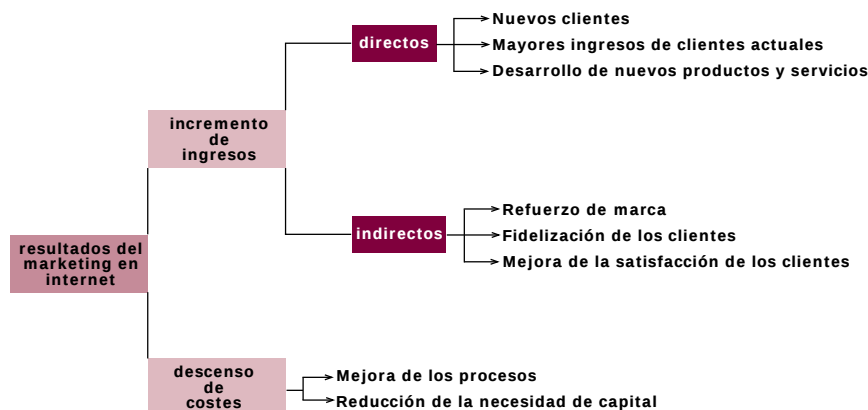
1. Cambio de cultura, con un enfoque al cliente: la empresa, y por tanto todas las personas que la integran, ha de vivir "obsesionada" por aportar valor al cliente en cada momento. Aunque en la mayoría de los casos supone un cambio que no siempre será fácil de conseguir, está totalmente justificado por los importantes beneficios que aporta. En este punto, elementos como la formación, la comunicación interna y apoyo de la dirección son elementos clave.

2. Cambio en las herramientas: la más poderosa es la tecnología tal y como se desarrollará a lo largo de esta obra. Los sistemas de información e Internet tienen mucho que aportar ya que permiten reducir la "distancia" entre la empresa y el cliente. De esta segunda parte es de la que se va a hablar en este capítulo.

Se hablará básicamente de tres conceptos:

- Los cambios que introduce Internet en la manera de relacionarse con los clientes
- Internet y las ventas
- Distintas herramientas de comunicación: correo electrónico, el sitio web, ...

¿Y qué se conseguirá?. Las posibilidades de Internet y las Nuevas Tecnologías se reflejan en el siguiente esquema:



Como se puede observar en el esquema, la mejora de resultados en el área de marketing viene propiciada por dos conceptos: el incremento de ingresos (directa e indirectamente) y el descenso de costes.

A nivel general, se ha de destacar en esta introducción que las posibilidades del marketing en Internet han de ser integradas dentro del plan de marketing de la empresa para asegurar su coherencia, su análisis y seguimiento.

3.1. LOS CAMBIOS QUE INTRODUCE INTERNET EN LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES

El mayor aporte de Internet en el área de marketing es la posibilidad de desarrollar el concepto de marketing relacional empleando las herramientas denominadas CRM (Customer Relationship Management):



El marketing relacional se puede definir como "la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes". Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir ejecutar la "teoría" del marketing relacional.

Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young de noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes (CRM).

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" del marketing. En la siguiente tabla se analiza la relación entre los conceptos del marketing "tradicional" y del marketing relacional:

MARKETING "TRADICIONAL"	MARKETING RELACIONAL
• Enfoque al producto: el producto es la "estrella" de la empresa.	• Enfoque al cliente: "el cliente es el rey". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" del marketing relacional.
• No se sabe nada de los clientes y cada proceso de venta parte de cero.	• Inteligencia de clientes: Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para con-

	vertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.
• Fundamentalmente, la empresa habla y el cliente escucha.	• Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuándo empieza y cuándo acaba.
• Centrado en la adquisición de nuevos clientes. Es más rápido y fácil captar nuevos clientes que fidelizar a los que se tiene.	• Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) fidelizar a los clientes que adquirir clientes nuevos. La fidelización de los clientes pasa a ser muy importante y por tanto la gestión del ciclo de vida del cliente.
• El mercado es infinito y la empresa puede permitirse perder clientes.	• La competitividad hace que la adquisición de clientes sea cada vez más compleja y por tanto las estrategias están más basadas en la fidelización de los clientes que en su adquisición.
• La comunicación se desarrolla principalmente en medios "masivos" (TV, prensa, etc.).	• El eje de la comunicación es el marketing directo enfocado a clientes individuales. Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.
• Todos los clientes son iguales.	• Personalización: Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.
• Hacer la venta con una visión cortoplacista.	• Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el medio y largo plazo y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de marketing dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.

Realmente, el marketing relacional es algo que se ha venido haciendo durante siglos. Si no, piense en el tendero de la esquina. Cuando va a comprar siempre le reconoce, le saluda por su nombre y le aconseja (le hace ofertas personalizadas) en función de sus últimas consultas y compras.

El reto actual es conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener 50 clientes como tiene el tendero, se tienen 1.000, 5.000, 50.000 o 500.000.000. Esta posibilidad la ofrece la tecnología. Hasta que no han existido las soluciones de CRM y las bases de datos, era inviable conocer y personalizar mensajes a 50.000 clientes.

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto de marketing relacional en manos de la tecnología. La perfecta unión entre los conceptos tecnológicos y de negocio, será el secreto del éxito del proyecto.

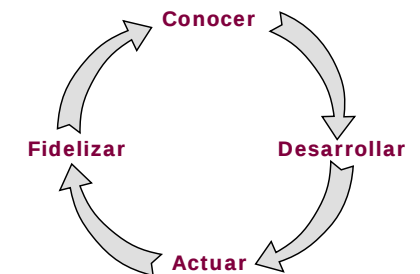
Los objetivos del marketing relacional y las soluciones CRM son:

- Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- Maximizar la información del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejora del servicio al cliente.
- Procesos optimizados y personalizados.
- Mejora de ofertas y reducción de costes.
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- Fidelizar al cliente, aumentando las tasas de retención de clientes.
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes.

3.1.1. Proceso de relación con los clientes

Paso 1: Conocer (Inteligencia de clientes). El primer paso es recoger y almacenar datos valiosos de los clientes y convertir esos datos en conocimiento sobre ellos.

Para el "conocimiento de los clientes", se emplean bases de datos que incorporan reglas (desde sencillas consultas a soluciones de Data Mining) y que por tanto extraen conclusiones de los clientes.



De esta manera, se conseguirá:

- Descubrir patrones de comportamiento/compra.
- Distinguir los clientes potencialmente más compradores de un producto / servicio.
- Predecir automáticamente los comportamientos y futuras compras de un cliente comparando con clientes del mismo perfil.
- Conocer las características de los clientes desvinculados y sus motivos de abandono.

CASO PRÁCTICO SOBRE INTELIGENCIA DE CLIENTES

Una empresa que tenía una base de datos de 2.000 clientes (actuales y potenciales) tenía un problema debido al desconocimiento de sus clientes. La base de datos no reflejaba toda la información y conocimiento sobre los clientes. Además, los cambios producidos en el departamento comercial durante los últimos años habían incrementado el problema ya que existían clientes que nadie sabía nada de ellos. Sólo se tenían los datos de contacto (e incluso no tenían las personas de contacto).

Por todos estos conceptos, se detectó la necesidad de gestionar el conocimiento de los clientes empleando una base de datos que era alimentada por dos vías: los datos del sistema de información de la empresa y por los comerciales.

Para ello, se desarrolló un plan en cinco etapas:

1. Definición de los parámetros críticos de conocimiento de los clientes, es decir, qué se quiere conocer de los clientes. En este caso se buscaba identificar a los clientes “estrella” y actualizar los datos. Para ello, se definieron como parámetros críticos la rentabilidad y el potencial de crecimiento de cada uno de los clientes.
2. Definición de la base de datos, es decir, dónde se van a guardar los datos que se quieren recoger. En este proceso se definieron los campos necesarios en la base de datos.
3. Definición de los procedimientos para generar la información sobre los clientes, es decir, cómo se va a obtener la información para introducir en la base de datos. En este punto, se definió como se alimentaba la base de datos a partir del sistema de información y de los datos recogidos por el departamento comercial (visitas, consultas, etc.) e investigaciones comerciales.
4. Definición de herramientas para el análisis de la información, es decir, cómo se van a extraer conclusiones a partir de la información. En este punto, se realizó la definición de consultas a las bases de datos para extraer la información. Se analizaban conceptos como ratios de conversión (ventas/visitas por clientes), clientes que llevaban más de x meses sin comprar, evolución de las ventas en zonas en los cambios de comerciales, etc.
5. Formación e implantación de procedimientos.

Paso 2: Desarrollar. Creación de valor del cliente. La habilidad para desarrollar proposiciones de valor y estrategias interactivas en base al conocimiento, que conllevan rentabilidad.

En esta fase, se desarrollan propuestas de valor claras para cada segmento previamente identificado en la etapa de inteligencia de clientes.

CASO PRÁCTICO: REVISTA PARA DIRECTIVOS

En este punto se va a desarrollar el caso práctico de una revista enfocada a directivos y empresarios, distribuida a través del correo electrónico.

Existía una base de datos de 7.000 directivos y estudiantes que tenían intereses en conceptos tan dispares como las nuevas tecnologías e Internet, recursos humanos, marketing, procesos y costes, etc.

Como se puede observar, todas las áreas están relacionadas con la dirección de empresas pero, son muy distintas las inquietudes por ejemplo, de un director de departamento de recursos

humanos de las de un director de marketing.

Por tanto, como la revista tiene una media de 8 artículos (cada uno de un tema distinto), había segmentos que les interesaban 2 artículos, a otros 4 y a otros todos. Por este motivo, había que segmentar la base de datos para que cada profesional recibiese sólo la información de interés para su perfil.

Como la base de datos ya estaba segmentada por las preferencias de cada usuario (que eran definidas en el momento de la suscripción), se desarrollaron en una primera fase tres revistas distintas: una relacionada con conceptos de dirección y organización, otra relacionada con Internet y las Nuevas Tecnologías y una tercera que integraba las otras dos.

Los resultados fueron muy positivos tal y como señalaban las encuestas de satisfacción de cliente realizadas.

Debido a la gran acogida de la primera decisión, tras unos meses, se decidió dar el salto cualitativo ampliando a siete ediciones para adaptar perfectamente la oferta a las necesidades de los suscritos. Además, con una herramienta tecnológica desarrollada para esta revista, las siete revistas se generaban de manera casi automática al mismo coste.

Los resultados: mayor satisfacción del cliente y posibilidad de mensajes más personalizados debido a la mayor segmentación. Todo ello conlleva un incremento de ventas.

Paso 3: Actuar (ventas, marketing y servicio). La habilidad para ejecutar las propuestas y estrategias desarrolladas en el paso 2 a través de multitud de canales.

En este punto, se desarrollan las estrategias y tácticas definidas en el apartado anterior.

Paso 4: Como consecuencia del proceso se fideliza.

A medida que se repite este ciclo, aumenta el valor de la relación entre empresa y cliente ya que cada vez se tiene más información sobre el cliente y se le sirven soluciones más personalizadas, aumentando por tanto la satisfacción del cliente y consiguiendo así la fidelización.

CASO PRÁCTICO: CONOCIMIENTO DE CLIENTES Y ACCIONES

Se trata de una empresa que tiene identificados sus usuarios mediante una contraseña para acceder a las áreas de compra. A través de esta contraseña, conoce exactamente quién es cada uno de sus visitantes, tanto la empresa como la persona (ya que cada persona tiene una contraseña distinta aunque sean de la misma organización, es decir, que si acceden dos personas de la misma organización tienen dos contraseñas distintas)

Para conocer a sus clientes emplea una sencilla herramienta desarrollada para este caso en concreto. Esta empresa puede conocer cuáles son los productos consultados por cada cliente, el tiempo que se ha dedicado a la consulta de cada producto, los productos más comprados, etc. En este punto, es especialmente delicado cumplir con la legislación actual relacionada con la Ley Orgánica de Protección de Datos.

A partir de esta información recogida se definen las distintas acciones en los distintos canales: empleando marketing directo (básicamente usando correo electrónico, telemarketing y correo convencional) y las visitas comerciales. No es lo mismo visitar a un cliente sin conocer

cuáles son sus necesidades y preferencias que si se sabe que en el último mes ha consultado 6 veces un determinado producto.

Los resultados son un importante aumento de ventas debido al aumento de los ratios de conversión en las visitas comerciales.

3.1.2. Influencia de Internet sobre el marketing relacional y CRM

Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre el marketing relacional y las soluciones de CRM.

A continuación, se desarrolla la contribución de Internet al marketing relacional:

1. Importante disminución de los costes de interacción.
2. Bidireccionalidad de la comunicación.
3. Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
 - Inteligencia de clientes.
 - Públicos muy segmentados.
 - Personalización y marketing "1 to 1".
 - Medición.
4. Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar.
5. Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días.
6. Mejora de los procesos comerciales.

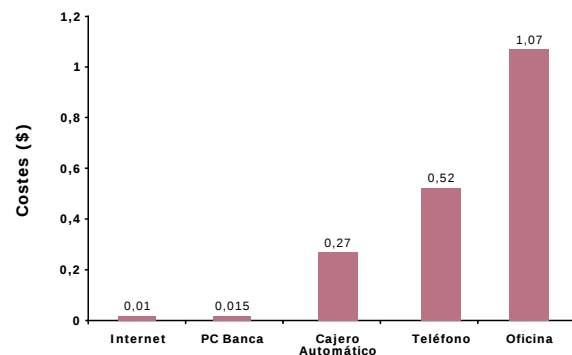
Como muchos de los conceptos ya han sido ampliamente desarrollados, en este apartado sólo van a ser desarrollados los específicos del área de relaciones con los clientes.

3.1.2.1. Importante disminución de los costes de interacción

Internet es una revolución en la manera en la que las empresas se relacionan con sus clientes. Se consiguen mejoras en:

- Costes de los procesos de interacción con los clientes.

Observemos cuál es el impacto en los costes de interacción en el sector de la banca (Fuente: Booz Allen&Hamilton):



Se observa cómo el coste de interacción ha pasado de 1.07 dólares en la oficina a 0.01 a través de Internet, es decir, ¡100 veces menor gracias a Internet!.

Empresas de otros sectores como General Electric, Cisco, y 3Com indican que han conseguido una disminución de costes de gestión de pedidos de 8.100 pts. a 270 pts. (30 veces menos).

- Reducción del tiempo de proceso de gestión de pedidos que oscila entre el 50% y el 96%, mejorando de forma directa la calidad de servicio al cliente. 3M ha sido capaz de reducir a la mitad el tiempo de proceso de un pedido, disminuyendo la cantidad de días antes de la entrega a los compradores.

En otros sectores, los resultados son totalmente paralelos. Ciertamente empresas mucho más pequeñas que las comentadas anteriormente también tienen grandes resultados aunque normalmente no tienen tan cuantificadas las mejoras. Pero estos resultados son extrapolables totalmente a empresas de menor tamaño.

También se ha de tener en cuenta que en cada sector el comportamiento de la transacción es distinto, por lo que hay sectores en los que a través de Internet se puede hacer toda la transacción mientras que hay otros en los que a través de Internet sólo se hace parte del proceso de compra. Un ejemplo típico es el de la venta de coches en el que el potencial comprador usa Internet para buscar información sobre el coche que comprará, aunque no llegue a cerrar la operación a través de Internet en la mayoría de los casos.

CASO PRÁCTICO: COSTES DE LOS PROCESOS

En un caso real, una Pyme del sector de la distribución de productos plásticos tenía unos importantes costes debido a que recibía gran cantidad de llamadas telefónicas y de faxes. Obviamente, toda esta información tenía que ser procesada, buscándose una solución y comunicándosela al cliente.

Tras realizar un análisis se observó que la mayoría de las llamadas que hacían los clientes eran:

- Los clientes actuales pedían gran cantidad de información sobre características técnicas de los productos.
- Los clientes potenciales y actuales realizaban muchas consultas sobre características técnicas, precios y condiciones.

Tras este análisis, se consiguió volcar toda esta información sobre el sitio web de la empresa consiguiendo así reducir el número de consultas en un 35% con la consiguiente reducción de costes asociada.

3.1.2.2. Bidireccionalidad de la comunicación

Tal y como se ha comentado, una de las aportaciones de Internet al marketing relacional es la posibilidad de la bidireccionalidad de la comunicación, es decir, que la comunicación se produce tanto del cliente hacia la empresa como de ésta hacia el cliente.

En el proceso de una visita a un sitio web, gracias a la bidireccionalidad de la información, es

el propio usuario el que va definiendo la información que quiere consultar: el usuario navega por la información. Esta posibilidad no se tiene a través de ningún otro medio.

En el resto de medios, el usuario es pasivo y recibe la información que el emisor quiere. Sin embargo, a través de Internet es el usuario el que pide información y si el sitio web está correctamente desarrollado, se la sirve.

Por tanto, uno de los grandes desafíos es entender perfectamente las necesidades y el comportamiento del usuario para adaptar los contenidos y funcionalidades del sitio web a este proceso.

CASO PRÁCTICO: CATÁLOGO

Un ejemplo tan sencillo como un catálogo es un reto para muchas empresas. En los casos de catálogos amplios y con muchas especificaciones, es casi imposible mostrar toda la información a través del catálogo. Sin embargo, en un sitio web, la cantidad de información no es un problema ya que ésta puede existir y ser sólo mostrada en función de las peticiones del usuario. Por ejemplo, una librería puede tener miles de productos (libros) que es casi imposible presentarlos en un catálogo por el tamaño que alcanzaría. Sin embargo, a través del sitio web se pueden presentar sin problema y además con funcionalidades como un buscador, clasificación por categorías, por autores, por ventas, etc.

CASO PRÁCTICO: TARIFAS

Una posibilidad tan sencilla como mostrar las tarifas de los productos en tiempo real en función del cliente, es sólo posible a través de Internet. Es lógico que cada cliente tenga unos precios distintos, por lo que se puede hacer una página con acceso mediante identificación y que se le muestren unos precios u otros en función del visitante de la página. Claramente, este proceso se realizará enlazando directamente con la base de datos de clientes que tenga el sistema de información de la empresa. Además, este concepto tiene otras posibilidades como es que el coste sea función tanto de la empresa como de la cantidad, mostrando un coste distinto en función de si se hace un pedido de 100 unidades que de 10.000.

CASO PRÁCTICO: PROCESO DE COMPRA DE AMAZON

Tras analizar el proceso de compra de un libro, se detectó que el problema en este proceso de compra (como en muchos otros) es la falta de información sobre el producto y su bondad. Por ello, además de la "típica" información sobre la fotografía de la portada, el precio y el tiempo estimado en el que se puede recibir el libro, el valor añadido es que ofrece:

- El ranking de ventas que tiene, lo que indica el interés que han tenido otros compradores en él.
- Información sobre otros libros que han comprado personas que también han comprado este libro.
- Información suministrada por la editorial.
- Información que han dado sobre este libro otros compradores.
- Información sobre los libros que compran otras personas que han comprado libros del autor.
- La posibilidad de hacer búsqueda por temas.

Como se puede ver, si se compara con otros sitios web dedicados a la venta de libros que sólo

dan el título y el precio, el sitio web de Amazon da un valor añadido que consigue crear un "nuevo producto", ya que el comprador tiene más información y tiene mejores experiencias de compra.

Si se ha entendido todo el proceso de compra y se define toda la información necesaria y se ofrece fácilmente al usuario, se aumentarán las ventas y se disminuirá el número de consultas.

CASO PRÁCTICO: AUTORRESPONDER

Otro ejemplo práctico de este concepto es el uso de los autorrespondedores, que se pueden configurar para que bajo determinadas acciones se le envíe un correo electrónico al usuario.

Un caso típico es en la recepción de curriculums a través del sitio web. Es habitual recibir diariamente multitud de curriculums a través de la sección de "trabajo" del sitio web. Una solución para mejorar la sensación del usuario a un coste nulo es configurar un autorresponder, en el que, automáticamente cuando el usuario envía su curriculum vitae, le llega un correo electrónico agradeciéndole su envío y aprovechando para invitarle a visitar nuestro sitio web.

El mismo concepto se emplea por ejemplo en una tienda virtual cuando se recibe un pedido, cuando se realiza una consulta, etc.

3.1.2.3. Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación

Con Internet, mejora la eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación por cinco conceptos:

- Bajos costes de interacción y bidireccionalidad de la comunicación.
- Inteligencia de clientes.
- Públicos muy segmentados.
- Personalización y marketing "1 to 1".
- Medición.

Como los conceptos referentes a la interacción y bidireccionalidad ya han sido ampliamente desarrollados, en este apartado se desarrollan los conceptos de inteligencia de clientes, personalización y medición.

Inteligencia de clientes

Como se ha comentado anteriormente, si el cliente es el rey, lo primero que se tendrá que hacer es escucharle y conocerle.

Obviamente, esta tarea ha de ser desarrollada tanto a través de canales físicos como a través de Internet aunque hay cuatro parámetros que hacen que el conocimiento del cliente a través de Internet sea más interesante que sus homólogos en medios físicos:

1. Coste: Al igual que en otras áreas, el bajo coste de interacción también hace que bajen los costes para conocer a los clientes.

2. Profundidad de conocimiento de los clientes: A través de Internet se pueden conocer sus comportamientos en el proceso de compra, sus comportamientos en el proceso de información sobre nuestros productos / servicios,...

3. Rapidez: Todo ello en tiempo real ya que la recogida de información en las bases de datos

y su explotación es en tiempo real, o a lo sumo en un rango de horas (si la cantidad de información es muy grande).

4. No intrusismo: En la recogida pasiva de información, el usuario no es consciente de que se recoja información sobre él con lo que no se siente "agredido".

Tras haber resumido las ventajas que tiene realizar el proceso a través de Internet, se desarrollan las dos maneras básicas que se tienen para recoger esta información:

- Recogida pasiva de información.
- Recogida activa de información.

En la recogida pasiva se engloba toda la información recogida a partir del análisis del uso y las páginas consultadas por el usuario en el sitio web. Debido a la plataforma tecnológica, se tiene información sobre qué páginas son consultadas y cuánto tiempo se está en cada una de ellas. A partir de esta información, con una herramienta estándar se puede extraer la siguiente información:

- ¿Qué productos / servicios son los más consultados y los menos interesantes?
- ¿Cuántos de los usuarios que visitan acaban comprando o consultando?
- ¿De qué sitios web provienen los visitantes?
- ¿Cuál es la efectividad de cada uno de los medios de comunicación on-line que se emplean?
- ¿Cuánto tiempo están los usuarios en cada una de las páginas?
- ¿Qué usuarios visitan más o menos?
- ¿De qué países se reciben más o menos visitas?
- ¿Qué días de la semana y qué horas son más o menos activas?

Además, se puede hacer la recogida de información de manera activa empleando cuestionarios en el sitio web, haciendo preguntas a los usuarios directamente. Es un procedimiento similar al que se realiza en los medios físicos aunque, claramente, a un coste mucho menor.

También se ha de señalar que este sistema tiene importantes limitaciones debido a que la población que visite el sitio web estará sesgada y eso hace que las conclusiones estadísticas que se puedan obtener son muy limitadas, aunque se ha de tener en cuenta que los usuarios del sitio web muchas veces coincidirán con el público objetivo.

CASO: PROCTER&GAMBLE

Esta multinacional, cada mes hace un lanzamiento sólo a través de su web (www.pg.com) de nuevos productos para que los usuarios de Internet den su opinión al respecto. En función de la acogida que tienen los productos entre estos usuarios, se decide su lanzamiento al mercado o su paralización.

Procter&Gamble ya hace el 40% de los test a través de Internet. Actualmente gasta 140 millones de dólares en este concepto y esperan reducir esta partida a la mitad usando Internet para este propósito.

Citando a Barbara Lindsey, directiva de Procter&Gamble "Antes, se empleaban focus groups y encuestas y teníamos que esperar más de dos meses para que los resultados fuesen tabulados e interpretados. Todo esto ha cambiado. Ahora podemos enviar un correo electrónico a nuestros usuarios en el jueves y se tienen los resultados el lunes".

Públicos muy segmentados

Una de las grandes posibilidades que ofrece Internet es la gran segmentación debido a que existen billones de páginas web.

Cada una de ellas con un público objetivo distinto y en muchos casos siendo páginas web / portales enfocados a un público muy segmentado.

Algunos ejemplos, pueden ser:

La sección de coches de Fiat de www.coches.net.

La sección de modelos de www.solomoda.com.

La sección del Real Madrid de www.servifutbol.com.

Empleando Internet, se consigue enfocar mucho más la comunicación en los segmentos objetivo y además con mensajes y propuestas específicas para ellos, consiguiendo mayor efectividad.

Para las Pymes, esta característica es especialmente interesante ya que, en la mayoría de los casos no se pueden permitir la participación en medios masivos como la televisión. Por ello, la segmentación de su público y el enfoque de los mensajes, escogiendo los soportes adecuados, es muy importante para rentabilizar el presupuesto de comunicación.

Personalización de contenidos y Marketing "1 to 1"

La personalización es una de las posibilidades más importantes que Internet ofrece. Pero no es fácil de alcanzar ya que se requiere una importante madurez desde el punto de vista de marketing relacional y tecnológico.

El concepto es sencillo. Personalizando los mensajes y las ofertas comerciales, la relación con el cliente es mucho más fuerte y la venta es mucho más sencilla.

En el mundo físico, es habitual... cuando se llega a la tienda habitual y el dependiente dice "tenemos esas manzanas que tanto te gustan". Obviamente, la posibilidad de compra es muy alta porque se dan tres características:

1. Se ofrece algo por los patrones de conducta.
2. Se ofrece de una manera personalizada, con un mensaje adecuado al perfil. No hablará igual a una persona de 70 años que a otra de 20 años.
3. Lo ofrece alguien con quien ya se ha tenido una experiencia como consumidor positiva, porque en otras ocasiones ha alcanzado las expectativas.

Este concepto en el mundo físico es muy difícil de alcanzar cuando se tienen gran cantidad de clientes. Pero es mucho más fácil empleando Internet por tres motivos:

1. Plataforma tecnológica con interacción a coste despreciable
2. Inteligencia de clientes: bases de datos y herramientas que permiten almacenar información y extraer conclusiones a través de ellas.
3. Facilidad para identificar al cliente. En Internet, con distintas herramientas tecnológicas, se puede identificar al usuario en el momento en el que entra en el sitio web, a diferencia de los medios físicos en los que si no se piden datos no se puede identificar.

Con las posibilidades tecnológicas existentes es posible personalizar la oferta de contenidos e información en función de distintos parámetros introducidos en una base de datos del cliente. En el área de personalización existen distintos niveles tanto de complejidad como de posibilidades.

Los niveles van desde el más simple, consistente en la personalización de un envío de correo electrónico, hasta la personalización de contenidos y estructuras a un visitante de un sitio web.

Los niveles serían, pasando del más complejo al más sencillo:

1. Contenidos y estructuras del sitio web generados dinámicamente. Esta es la función más avanzada, ya que en función del perfil del usuario, se generan contenidos y estructuras para incitarle a desarrollar las acciones que el propietario del sitio web desea.
2. Contenidos generados dinámicamente en función del perfil. Es decir, todos los contenidos del sitio web se generan en función del visitante. Por ejemplo: Amazon.
3. Saludo personalizado en el sitio web. Simplemente el usuario tiene un saludo personalizado del estilo, "Buenos días Sr. Martínez". Este concepto aunque parezca sencillo, aumenta importantemente la fortaleza de la relación con los clientes.
4. Envíos de correos electrónicos personalizados. Es conocido que la eficacia de los envíos de correo electrónico sube drásticamente si se personalizan los mensajes tanto de saludo como los que llevan a la acción. Por ejemplo es mucho más efectivo un mensaje como "Marcos, te hemos enviado este documento" que "Le hemos enviado este documento". Sobre este tema, puede consultar más en el área destinada al correo electrónico en la presente obra.

CASO: PERSONALIZACIÓN EN AMAZON

En el caso de Amazon.com, los contenidos sobre recomendaciones de libros (y otros productos) son generados dinámicamente. Si usted ha comprado 5 libros sobre marketing y 3 sobre Internet, en sus visitas le mostrará libros (y otros productos) sobre marketing en Internet.

Medición

Internet ofrece la posibilidad de la medición en tiempo real de las acciones directas, conociendo exactamente cuál es la rentabilidad de cada una de las acciones de comunicación (siempre y cuando estén enfocadas a la respuesta directa). Así se alcanzan dos objetivos:

1. Conocimiento de los resultados (en términos de acción directa) de las campañas.
2. Poder hacer tests de resultados de manera sencilla de las distintas acciones de comunicación y rediseñarlas si los resultados no son los deseados.

Por ello, Internet es una herramienta perfecta para el marketing directo.

Con todo ello, se conseguirá luchar contra la famosa frase:

"Sé que la mitad del dinero que gasto en publicidad no es útil... pero nunca sabré qué mitad es" *John Wanamaker*

Pero se ha de tener en cuenta que en el proceso de creación y/o refuerzo de marca, en Internet las mediciones son prácticamente igual de complicadas que en los otros medios.

CASO PRÁCTICO: MEDICIÓN Y RENTABILIDAD

Imaginemos que se han contratado tres acciones pensando con un público objetivo determinado:

1. Campaña de correo electrónico
2. Campaña de banners enfocada a la respuesta directa
3. Campaña en prensa

Nota: se supone el mismo coste para la campaña de correo electrónico y la de banners es el mismo (que siempre será mucho más económico el correo electrónico).

Tras una semana sirviendo banners y el primer envío de correo electrónico, los resultados de respuesta del correo electrónico son de un 8% y en los banners se consigue una tasa de respuesta del 1,4%. Problema: en prensa no se sabe.

Obviamente, si los objetivos de la campaña es la venta directa (y no la creación o refuerzo de marca), es claro que los resultados del banner son mucho peores que los de la campaña de correo electrónico pudiendo tomar decisiones en consonancia.

Sobre la campaña en prensa, sólo se podrá decir "sé que la mitad del dinero que gasto en publicidad no es útil... pero nunca sabré qué mitad es", es decir, no sabemos los resultados (a no ser que se adjunte algún tipo de cupón respuesta).

A partir de ahí, se podrá decidir parar las acciones de banners o rediseñarlas y continuar con el correo electrónico. Así, se ahorrará gran cantidad de dinero, por haberlo invertido en una campaña que no obtiene resultados.

3.1.2.4. Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar

En este apartado se incluyen todos los conceptos relacionados con los dispositivos móviles y que, día a día, serán cada vez más importantes.

En España, el uso de los dispositivos móviles (básicamente teléfonos) es muy importante y ya se están desarrollando campañas de comunicación basadas en mensajes cortos a teléfonos móviles. La comunicación en este sentido sufrirá una revolución con la llegada de los móviles de tercera generación que posibilitarán funcionalidades similares a Internet en los dispositivos móviles.

No se profundiza en este tema en la presente obra debido a que se escapa a sus objetivos.

3.1.2.5. Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas al día, 365 días al año

La mejora de atención al cliente es debida a los conceptos anteriormente desarrollados:

- Disminución de costes de interacción.
- Funcionamiento 24 horas al día, 365 días al año.

En el caso anteriormente desarrollado de la Pyme del sector de distribución de productos químicos, claramente el servicio al cliente mejora ya que éste puede elegir entre la consulta a través del teléfono o del fax, o bien la consulta cómoda a través del sitio web.

3.1.2.6. Mejora de los procesos comerciales

Problemas de Internet

Posiblemente, el problema actual más importante de Internet es que el uso no está totalmente extendido, por lo que en la mayoría de las ocasiones se ha de tener en cuenta que muchas de estas acciones han de ser complementadas con otras en medios físicos.

De todos modos, esto no es crítico debido a dos conceptos:

1. El crecimiento de usuarios de Internet es exponencial con lo que en poco tiempo alcanzará a la práctica totalidad de la población exceptuando segmentos muy definidos: personas mayores, capas sociales bajas, etc.
2. Las acciones en Internet, debido a su bajo coste, pueden ser perfectamente complementarias del resto de acciones.

3.2. LA VENTA EN INTERNET

Obviamente, todos los conceptos sobre relación con los clientes anteriormente expuestos, sólo tienen un objetivo: MEJORAR LOS BENEFICIOS DE LA EMPRESA, tal y como figura en el gráfico que está en la introducción de este capítulo. En las ventas en Internet hay dos casos totalmente diferenciados:

1. Empresas que redireccionan parte de sus ventas de clientes actuales a través de Internet para aprovechar la reducción de costes en los procesos. En estos casos, la empresa ya tiene los clientes y solamente tiene que redireccionarlos hacia Internet.

En esta situación, es importante motivar a los clientes para que usen Internet para la gestión de sus pedidos. Es habitual en este caso, tras realizar un análisis de costes y de propuesta de valor para el cliente, ofrecer ventajas a través de Internet para potenciar este canal de ventas. Algunas de las ventajas que pueden ser ofrecidas son:

- Reducción del precio de venta a través de Internet.
- Oferta de más servicios gratuitos.
- Ofertando más por el mismo precio.
- Mejora de la calidad del servicio.
- Mejora de los plazos y condiciones de entrega.
- Mejora de las garantías, etc...

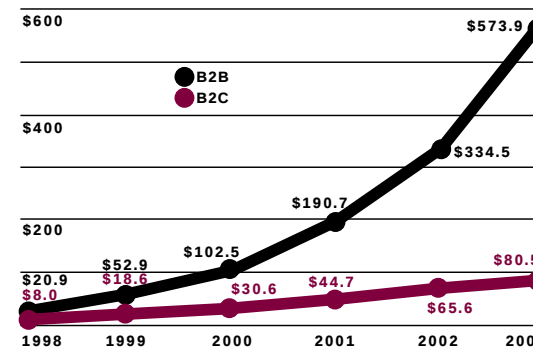
Como se ha comentado en el capítulo correspondiente, es muy importante en este proceso tener en cuenta el resto de canales de venta para que no se entre en conflicto.

2. Empresas que emplean Internet para captar nuevos clientes. En este caso hay conceptos como la confianza que transmite el sitio web, que son fundamentales para conseguir realmente conseguir la venta a través de la visita. Además, en este caso son muy importantes las acciones de comunicación en Internet para la atracción de clientes al sitio web.

En este caso, existe una gran diferencia en función de si la venta se produce entre empresas (conocido como Business to Business o B2B) o si la venta se produce de empresa a consumidor

(conocido como Business to Consumer o B2C).

Debido a la diferencia entre ambos conceptos en función de la naturaleza del cliente (empresa o consumidor), el éxito de ambos modelos en Internet está siendo totalmente diferente. En la siguiente gráfica se observa la diferencia entre las ventas actuales y la estimación comparando entre B2B (en negro) y B2C (en rojo). Fuente: Emarketer:



Se observa que la venta entre empresas es casi cinco veces - y será del orden de 7 veces en el año 2003 - más importante que el negocio entre empresas y particulares. Este dato debe condicionar la estrategia de muchas empresas en función de si su venta se hace a empresas o a particulares. Este es también uno de los motivos por el que muchas de las empresas desarrolladas puramente en Internet (también llamadas empresas ".com") para la venta a clientes directamente (libros, flores, ropa, etc.) han fracasado.

Además, dentro de los modelos de negocio basados en la venta a consumidores (B2C) es donde conceptos como la seguridad en el pago, la logística y la confianza tienen gran importancia. Sin embargo, en los casos entre empresas, todos estos conceptos no son tan importantes ya que la relación es totalmente distinta y emplea la logística y los medios de pago empleados en cualquier relación empresarial.

3.3. DISTINTAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EN INTERNET

Tal y como se ha comentado a lo largo de la obra, Internet hace posible una comunicación más sencilla, más rápida y más económica. Para ello, se dispone de las siguientes herramientas:

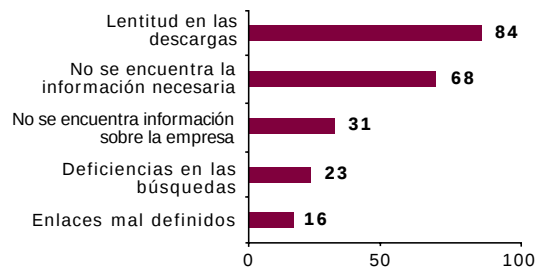
1. Sitio web.
2. Correo electrónico y boletines electrónicos.
3. Buscadores.
4. Publicidad.
5. Afiliados.
6. Relaciones con los medios.
7. Marketing viral.

3.3.1. El sitio web como tangibilización de la filosofía

El sitio web es un elemento muy importante dentro del desarrollo de la empresa en Internet. Por ello, su desarrollo no es una tarea trivial debido a que cada vez los usuarios de la web son más exigentes.

El tiempo del usuario es el elemento crítico: los usuarios no dan una segunda oportunidad. Según un estudio de K&R, como media, tras hacer 5 clicks y no encontrar la información que buscaban, los usuarios se sienten frustrados y en ese caso, un 83% se va a otro sitio web. Este análisis está en la línea del siguiente realizado por Forrester Research:

¿Por qué abandona el usuario un site? (%)



Fuente: Jupiter Research

En este análisis se observa que los motivos por los que un usuario abandona un sitio web son dos básicamente: por falta de funcionalidad (lentitud, deficiencias en búsquedas, enlaces mal definidos) o por falta de información (no tiene la información que se busca o sobre la empresa).

Por todo ello, es muy importante el concepto de experiencia del usuario, siendo un factor fundamental para el éxito del sitio web. La experiencia del usuario es el grado en el que el usuario alcanza los objetivos que le llevaron a visitar el sitio web.

De esta definición, se extrae otra importante conclusión y es que la experiencia depende totalmente de los objetivos por los que se visitó el sitio web. Estos objetivos pueden ser de distintos tipos: conseguir una información específica, comprar, obtener más información sobre la empresa, encontrar el producto que buscaba, tener más especificaciones técnicas sobre un producto determinado, obtener el estudio que buscaba, etc.

Por tanto sólo hay una opción: desarrollar el sitio web pensando en la experiencia del usuario y no en aspectos secundarios como el diseño o que el sitio web le guste al director general. Si no se hace así, el sitio web no tendrá resultados y posiblemente sea el punto y final del proyecto de la empresa en Internet. Además, se deberá considerar que los distintos tipos de usuarios pueden tener objetivos distintos y por tanto hay que pensar el sitio web para que cumplan los objetivos particulares de cada uno de ellos.

En el siguiente capítulo, se muestra una herramienta para evaluar en una primera aproximación hasta qué punto es correcto el desarrollo del sitio web.

A la hora del desarrollo de sitio web, se deben tener algunos conceptos claros:

1. Ser un sitio web desarrollado coherentemente con la estrategia general de la empresa. Si el objetivo es captar clientes, el sitio web debe ser desarrollado para ello. Si el objetivo es fidelizar a los existentes el enfoque será distinto, al igual que si los objetivos son el refuerzo de marca, vender mediante una solución de comercio electrónico, la búsqueda de aliados,...
2. En la web, la funcionalidad siempre está por encima del diseño. Ese es un concepto crítico para desarrollar un sitio web correctamente. Tal y como anteriormente se comentaba, los usuarios abandonan el sitio web por motivos relacionados con la funcionalidad y nunca por motivos estéticos.
3. Los conceptos de diseño en otros soportes no son directamente "heredables" a la web. Siguiendo el razonamiento anterior, la funcionalidad debe estar por encima del diseño y por tanto se deben buscar diseños que conjuguen la estética y la funcionalidad.
4. El sitio web ha de aportar valor al visitante. Debe haber una propuesta clara para que los usuarios repitan sus visitas: si sólo tiene cuatro páginas de información corporativa, los usuarios visitarán pero no volverán. Se debe pensar qué les interesa a sus usuarios: información sobre la empresa, información técnica sobre el sector, noticias generales, noticias sobre el sector, un foro de debate,... cada caso necesita una solución pero siempre hay que pensar en cómo aportar valor al visitante. Dentro de este contexto, la creación de un boletín electrónico es muy interesante como se desarrollará a continuación.

3.1.2. Correo electrónico y boletines electrónicos

Las ventajas del correo electrónico en acciones de comunicación son las siguientes:

1. Bajo coste, prácticamente nulo. Además, a diferencia de prácticamente todas las herramientas de comunicación, el coste no es proporcional al número de envíos. Prácticamente el coste es el mismo para enviar 10 unidades que para enviar 100.000 unidades.
2. Marketing directo a segmentos definidos: Uniendo la inteligencia de clientes con el correo electrónico, se pueden hacer llegar ofertas concretas para segmentos determinados muy ajustadas a sus características y expectativas.
3. Seguimiento exacto y en tiempo real de los resultados de las acciones pudiendo hacer test.

Haciendo una comparación con otros medios (fuente: Aberdeen Group), el posicionamiento del correo electrónico es:

Medio	Riqueza del mensaje	Interactividad	Posibilidad personalización	Coste por contacto	Posibilidad medición	Retorno inversión
TV	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Bajo
Prensa	Medio	Bajo	Bajo - medio	Medio	Bajo-medio	Bajo
Correo convencional	Medio	Medio	Medio - alto	Alto	Alto	Medio - alto
Correo electrónico	Medio-alto	Alto	Alto	Bajo	Alto	Alto

Una diferencia fundamental entre el correo electrónico y el sitio web, es que la web es un elemento pasivo, es decir, es el usuario el que toma la iniciativa, mientras que en el correo electrónico es la empresa la que toma la iniciativa, diciendo cuándo quiere comunicar y qué mensaje.

CASO PRÁCTICO: COSTE CORREO ELECTRÓNICO

Se plantea el caso simplificado de una empresa real que tiene seis líneas de productos con una base de 10.000 clientes. Dentro de cada línea de productos también se puede dividir en tres tipos: bajo precio, medio precio y alto precio con lo que al final se obtienen 18 tipos de producto.

Suponiendo que en ambos casos se tiene la base de datos, si se plantea el análisis del correo electrónico frente a una campaña de marketing directo tradicional:

MARKETING DIRECTO TRADICIONAL (MAILING)

Costes de impresión: 700.000 Ptas.

Costes de envío: 400.000 Ptas.

Creatividad: 200.000 Ptas.

Total coste: 1.300.000 Ptas.

Efectividad del marketing tradicional: 2%

Coste por contacto efectivo: 6.500 Ptas.

CORREO ELECTRÓNICO

Costes de impresión: 0 Ptas.

Costes de envío: 0 Ptas. (hay gastos del software y de la conexión pero son despreciables)

Creatividad: 200.000 Ptas.

Coste total: 200.000 Ptas.

Tasa media de respuesta del correo electrónico: 10%

Coste por contacto efectivo: 200 Ptas.

Como se puede observar, los costes del correo tradicional son del orden de ¡32 veces mayores! Es cierto que cada uno de estos parámetros dependerá de la campaña concreta pero el único objetivo de este análisis es tener un orden de magnitud.

Además con el correo electrónico habría dos posibilidades más:

1. Personalización de mensaje: Se podrían enviar correos distintos a cada uno de los tipos de clientes con promociones y mensajes diferentes. Sin embargo, hacerlo en el caso del correo tradicional sería mucho más caro y complicado.

2. Test de cada mensaje: Se podrían hacer tests previos al envío masivo analizando los resultados. En función de esos resultados se podría modificar el mensaje para alcanzar los objetivos deseados.

Como se puede observar en este ejemplo, el correo electrónico es muy interesante. Pero no se debe olvidar que para desarrollar acciones de comunicación usando el correo electrónico se

necesitan tres elementos:

1. El mensaje.
2. La base de datos a la que se envía.
3. El software para desarrollar el envío.

Sobre el mensaje, aunque hay muchos elementos comunes a los medios tradicionales, hay algunos elementos particulares de Internet y que son críticos para la efectividad:

- Personalizar los mensajes empleando el nombre de los usuarios (el software lo hace automáticamente).
- Envío de contenidos personalizados para cada segmento.
- El “asunto” del correo electrónico debe ser lo suficientemente atractivo como para que el receptor lo abra.
- Hacer envíos en HTML y en texto simultáneamente
- Debe ser coherente con el resto de comunicación corporativa
- Usar textos concisos, claros, directos y enfocados a la acción. Según un estudio de Forrester Research, un 51% de los usuarios leen las primeras líneas de todos los mensajes. Con esas líneas se debe atraer al usuario.
- Tener cuidado con el tamaño del correo electrónico.
- Usar el principio AIDA (Atención Interés Deseo Acción).
- Posibilidad para darse de baja de manera sencilla.
- Cumplir la Ley de Protección de Datos.

Sobre el software, se escapa de los contenidos de este texto, pero hay gran cantidad de software a bajo coste para enviar la gestión de correos electrónicos, tanto del envío como del seguimiento de los resultados.

El punto fundamental en el correo electrónico es la base de datos. Tan interesante es el uso del correo electrónico con fines comerciales, que en muchas ocasiones se hacen envíos a usuarios/empresas no solicitados. Esta práctica se conoce como SPAM y aunque sea una práctica habitual en el correo físico, es muy penalizado por los usuarios de Internet.

Por tanto, es aconsejable emplear el concepto de marketing de permiso "permission marketing" consistente en enviar mensajes sólo a los usuarios que claramente han dado su permiso para que la empresa les envíe información.

A este respecto según IMT Strategics, el 56% de los usuarios tienen curiosidad por ver un mensaje para el que han dado su consentimiento previo, frente a un 11% en el caso del SPAM. Así mismo, un 59% de los usuarios borran sin leer un mensaje de SPAM, frente a un 6% en el caso de haber dado su consentimiento previo.

Por ello, para la base de datos hay tres opciones (aunque sólo dos recomendables):

1. Construir la base de datos pidiendo permiso a los usuarios previamente. Sobre este tema, puede consultar el siguiente apartado: boletines electrónicos.

2. Comprar bases de datos a empresas en las que los usuarios hayan dado permiso para los envíos a cambio de algo, normalmente dinero (por ejemplo consupermiso.com).

3. Emplear bases de datos en las que los usuarios no hayan dado su permiso (SPAM).

La tercera opción no es nada aconsejable ya que los resultados en lugar de generar negocio, lo único que conseguirán es dañar la marca.

La segunda opción es básicamente útil en casos de bienes/servicios para consumidores. Esta opción tiene poca aplicación para relaciones entre empresas.

Para casos de relaciones entre empresas la única opción válida es la primera que será desarrollada en el siguiente apartado.

BOLETÍN CORREO ELECTRÓNICO

Dentro de las posibilidades de la comunicación en Internet, una de las más interesantes es crear un boletín electrónico como herramienta de la estrategia de marketing relacional y por tanto, de generación de negocio. Las características que debería tener el boletín electrónico son:

1. Gratuito ya que su objetivo es la fidelización de clientes y por tanto ha de ser un valor añadido. Un boletín de pago sólo es aconsejable para casos de contenidos con mucho valor.

2. Contenidos útiles para los suscriptores. Se puede insertar publicidad de los productos y servicios, pero esa publicidad, directa o indirecta, no deberá superar nunca el 50% del total del boletín. El boletín no es un folleto comercial, sino un medio de comunicación interesante para sus suscriptores.

3. Periódico: Todas las publicaciones serias son periódicas. Si no le da importancia a su boletín, el receptor tampoco lo hará. Es muy importante definir la periodicidad de los envíos en función de los contenidos disponibles, del público objetivo, de lo que haga la competencia, etc. Aunque lo más interesante son altas frecuencias de envíos, se ha de tener en cuenta que si no se puede aportar valor con demasiada frecuencia es mejor disminuir la frecuencia y aportar más valor en cada contacto.

3.3.3. Buscadores

Posiblemente el posicionamiento en buscadores es la herramienta menos conocida y más interesante para la adquisición de visitantes a los sitios web.

En la situación actual en la que hay billones de páginas web en Internet, los buscadores y directorios son los únicos medios que permiten al usuario encontrar el servicio o información que buscan. Sin los buscadores y directorios, sería virtualmente imposible encontrar la información en Internet. Son la "puerta de entrada" del usuario a Internet y es el canal por el que los usuarios buscan nuevos sitios. Estudios realizados muestran que el 80% de los nuevos visitantes que llegan a un sitio web lo hacen a través de los buscadores.

Por ello, tener la capacidad de canalizar parte del tráfico que generan los directorios y buscadores es muy importante. La experiencia dice que no es complejo que un sitio web reciba 5.000 visitas diarias con un buen posicionamiento en buscadores. Además, se ha de tener en cuenta que estas 5.000 visitas son muy segmentadas. Son personas que han buscado alguna palabra o

frase relacionada con la actividad de la empresa. Si el sitio web es de un concesionario de coches y llega una visita que ha buscado la palabra "compra coche", ese usuario no es un usuario general sino que ya tiene una inquietud determinada.

El secreto está en entender cómo funcionan internamente los buscadores y directorios para poder conseguir aparecer en las primeras posiciones para la búsqueda que interesa. Cada buscador ordena las páginas de una forma diferente, dando más o menos peso a variables como las palabras clave, el título, los enlaces de otras páginas, el cuerpo del texto, etc. El análisis sistemático de los algoritmos de búsqueda y la optimización de las páginas de los sitios web son el único medio que asegura un posicionamiento aceptable en los buscadores.

3.3.4. Publicidad

Según distintos estudios, el banner es el formato publicitario más utilizado en Internet (con mucha distancia frente al resto de formatos). Esto significa que el grueso de la publicidad en Internet se basa en los mismos formatos que la publicidad en medios físicos. El banner es un formato publicitario de distintos tamaños y que, estando integrado en el contexto de una página web tiene una forma como la siguiente:



Normalmente, se emplea el parámetro CPM, es decir, el coste que tiene mil impresiones de banner. En cuanto a este parámetro hay grandes discusiones sobre si su coste es mayor o menor que en otros medios. Citando un estudio de Jupiter al respecto sobre la comparación de costes entre distintos medios:

Medio	Ejemplo	Coste	Alcance	CPM
TV	30 segundos en primetime	\$120.000	10 millones	\$12
Revista	Página a cuatro colores en Cosmopolitan	\$86.155	2.5 millones	\$35
Sitio web	Banner en Infoseek	\$10.000 (mensuales)	500.000 páginas (mensuales)	\$20

Es cierto que es difícil comparar los resultados en medios distintos debido a que la influencia sobre la audiencia también lo es (aunque hay estudios como el de MBInteractive que concluyen que la audiencia es más sensible a la publicidad en Internet que en televisión).

En este cuadro ejemplo, se puede observar que aunque los CPMs del sitio web es más caro que en el caso de la televisión, la inversión que se ha de realizar en el primer caso es de \$120.000 mientras que en el segundo sólo de \$10.000. Además, como ha sido comentado

ampliamente a lo largo de la obra, el concepto de segmentación es totalmente diferente.

Una conclusión que se puede extraer es que para altas audiencias poco segmentadas, medios como la TV son más interesantes, siendo más aconsejable la publicidad en Internet para audiencias muy segmentadas y bajos presupuestos.

Al margen de esto, ha habido errores importantes conceptuales en la publicidad en Internet. Hasta hace unos meses, se intentaba medir la eficacia de la publicidad en Internet con conceptos de medición de marketing directo. Se hablaba mucho del CTR (Click Through Rate), es decir, la cantidad de personas que "clickaban" sobre un formato determinado como medida de su eficiencia. Actualmente, ese concepto ha cambiado y distintos estudios de empresas del sector (DoubleClick, Microsoft, CNET y la Internet Advertising Bureau) demuestran empíricamente que Internet contribuye a reforzar los atributos de la marca. Así, los formatos publicitarios ya no se enfocan a la respuesta directa sino a la creación de marca.

La colocación, tamaño y tecnología utilizada en los anuncios influye de forma determinante. El problema que tienen muchos de estos formatos son los tiempos de carga y la animadversión levantada entre los usuarios.

Pero también hay muchas sombras alrededor de la publicidad en Internet.

- Nuestra experiencia nos dice que el uso de banners no es el medio más eficiente de comunicación en Internet, siendo más interesantes el posicionamiento en buscadores y el correo electrónico.
- Aún hay dudas de su eficacia y eficiencia y la experiencia aún es corta para extraer conclusiones.
- Tal y como se ha comentado anteriormente, los formatos empleados, aunque difieren en tamaños y tecnologías, vienen a heredar los conceptos que durante los años han funcionado en medios físicos. Este es uno de los importantes problemas que está teniendo la publicidad en Internet ya que no se está siendo imaginativo y se están heredando los conceptos tradicionales.

También es cierto que actualmente hay una oportunidad para los anunciantes debido a la bajada bursátil de las empresas "puras" de Internet. Los precios de la publicidad en Internet llevan bastantes meses bajando y seguirán haciéndolo, reforzando la poderosa posición de negociación de los compradores de medios, según informa la compañía de investigación de mercado, Jupiter MMXI. Los precios de los espacios publicitarios en Internet han experimentado un acusado descenso del 30% en el pasado año. Las razones de ese notable descenso son la alta competitividad de un mercado donde la oferta de espacio excede con mucho a la demanda de publicidad.

3.3.5. Afiliados

Los programas de afiliación permiten la creación de una red ilimitada de sitios web, (en la que cada uno recibe el nombre de un afiliado), que comercializan total o parcialmente los productos y servicios de una compañía, que se denominará compañía afiliadora.

Los afiliados se inscriben gratuitamente en el programa y reciben una comisión por parte de la compañía afiliadora como contrapartida por las ventas y las acciones promocionales que se realizan.

Dicho con otras palabras, es el viejo concepto de "comisionista" pero aplicado a Internet, es decir,

un sitio web (llamado afiliado) ofrece los productos/servicios de otro (llamado afiliador) y cada vez que el primero vende/hace que se le llegue un presupuesto/lleva una visita al afiliador, recibe un dinero. Ejemplos famosos son los programas de afiliados de Amazon en los que, cualquier sitio web ofrece los productos de Amazon, recibiendo una comisión por la venta de cada libro (o producto).

Estos sistemas han venido siendo, hasta ahora, menos utilizados que otras técnicas de marketing dentro de Internet debido a que suponen un gran esfuerzo de organización y de coordinación. Tienen, sin embargo, un alto grado de eficacia percibida frente a otras técnicas de marketing. Estos sistemas generan el 13% de todas las ventas en la red actualmente. Una cifra que tiene previsiones de alcanzar el 20-21% hacia el año 2003.

3.3.6. Relaciones con los medios

En el área de las relaciones con los medios, Internet ofrece las mismas posibilidades que con el resto de actores: interacción a bajo coste y con mayores facilidades de seguimiento.

Así, tener una base de datos de medios hace que la comunicación con ellos a través del correo electrónico sea mucho más rápida y económica que con el fax o el teléfono, aunque también la eficacia es menor. Incluso la tarea de clipping es facilitada por distintas herramientas que se encuentran gratuitamente en Internet.

3.3.7. Marketing viral

El marketing viral consiste en fenómenos en los que se busca expandir un mensaje de forma en la que cada persona que lo recibe, lo transmite a su vez a x personas más y así sucesivamente se produce una comunicación que se extiende de forma piramidal.

Se llama marketing viral activo (también llamado boca-oreja) al que implica la participación del usuario/cliente que, de modo voluntario, envía a sus amigos un mensaje de recomendación de un servicio, de un sitio web, o de una promoción.

El marketing viral pasivo es por ejemplo, el uso de correos electrónicos gratuitos del estilo jrodriguez@terra.es. En ese caso, se está expandiendo el mensaje de Terra de una manera involuntaria pero al mismo tiempo efectiva. El caso más conocido de marketing viral pasivo fue el de Hot-mail en el que se convirtió en lo que es hoy, motivando a sus usuarios a transmitir sus mensajes de modo involuntario con la frase autopromocional al final de cada e-mail enviado por los usuarios.

Cada vez más, el marketing viral gana espacios como herramienta eficaz, poco costosa y capaz de fomentar relaciones más estrechas entre la empresa y sus clientes.

3.4. ANÁLISIS DEL SITIO WEB

Hoy día, la mayoría de las empresas tienen un sitio web. La pregunta es ¿cuántas empresas están obteniendo resultados con su web? La contestación es que muy pocas. Los motivos son dispares y muchos tienen contestación en otros apartados de esta obra.

Pero en muchas ocasiones, aunque está bien desarrollado a nivel general, toda la estrategia fracasa por una mala ejecución del sitio web. A continuación se desarrollan los puntos a recapacitar.

1. ¿El sitio web está desarrollado pensando en el usuario?

El sitio web ha de tener contenidos interesantes gratuitos para los potenciales usuarios. Si el sitio web simplemente tiene la información corporativa y una tienda, difícilmente se conseguirá fidelizar a los usuarios.

Hágase la siguiente pregunta... si fuese uno de los clientes ¿tengo motivos en el sitio web para volver a él con una cierta frecuencia? ¿Tiene al menos un 40% de contenidos gratuitos y útiles para sus usuarios?

2. ¿Tiene una serie de indicadores y objetivos para su sitio web?

Indicadores como el número de páginas vistas, el ratio de conversión, el número de usuarios únicos, la duración de las visitas, etc. son parámetros que deberían ser controlados teniendo objetivos para ellos. Con las sucesivas comparaciones y evolución de estos parámetros se podrán tomar decisiones que afecten a cada uno de ellos.

3. ¿Tiene su sitio web más de 40 Kb en alguna página?

El tiempo de carga es un elemento crítico como ya ha sido comentado. Si su sitio web tiene páginas de más de 40 Kb tiene un serio problema. La solución es rediseñar esas páginas.

4. ¿Está creando una lista de correo pidiéndole a sus visitantes su correo electrónico?

Como se ha comentado en el área de correo electrónico, es muy importante crear un boletín electrónico a partir de los usuarios del sitio web.

5. ¿Tiene su propio nombre de dominio y es de fácil recuerdo?

Es sencillo, el nombre de dominio es la dirección de su empresa en Internet y cuanto más fácil sea asociarlo a su nombre, mejores resultados obtendrá.

6. ¿Invita a los usuarios a que se comuniquen con usted para contactos comerciales, sugerencias, comentar alguna información, artículos, novedades, etc.?

Se debe aprovechar la interactividad del medio dando todas las posibilidades: correo electrónico, correo, teléfono, fax, etc. Esta información de contacto debe estar en todas las páginas de una manera clara.

7. ¿Abusa del flash?

El uso de flash es muy "goloso" pero es muy fácil hacerlo mal debido a los tiempos de carga y a los problemas de navegación. Sólo está justificado para casos muy concretos.

8. ¿Emplea una solución escalable?

Es importante que se haya planteado que la solución tecnológica que emplee, pueda crecer a medida que crezcan los requerimientos de los clientes en cuanto a visitas, información descargada, ancho de banda necesario, etc.

9. ¿Se ha planteado quién y cómo va a hacer el mantenimiento del sitio web?

Es usual hacer sitios web con muchos contenidos y valor añadido y luego dejarlos en un cajón porque no se les ha dado la continuidad necesaria. Un proyecto ambicioso requiere de recursos tras su lanzamiento.

10. ¿Es coherente el sitio web con el resto de acciones de comunicación desarrolladas en otros medios?

El sitio web debe tener los mismos objetivos de comunicación que el resto de acciones, aspecto que muchas veces no se cumple debido a que el sitio web no es supervisado por los coordinadores de marketing.

11. ¿Analiza el comportamiento de sus usuarios en la web?

Si no conoce cuántos visitantes tiene su sitio web, ni cómo se comportan, ni cuál es la duración de su visita, cuántas páginas ven, etc. está desperdiciando una de las posibilidades más importantes de Internet.

12. ¿Está claramente definido en cada una de sus páginas cuál es la misión de su empresa?

Los usuarios no siempre sabrán a qué se dedica. Tenga en cuenta que sólo un 40% de sus usuarios harán el esfuerzo de ir a ver el texto que se encuentra debajo de la pantalla que están viendo. Deje claro desde un principio quién es, qué hace y qué ofrece

13. ¿Es su sitio web fácil de usar y aprender a navegar en él?

Piense en sus usuarios. Pregúnteles. Piense "¿encuentran fácilmente lo que buscan?", "¿tienen dificultades de navegación?"

14. ¿Tiene su sitio web un "toque" de humanidad?

A los usuarios les gusta comunicarse con personas, no con máquinas. Por ello, unas fotos del equipo, un mensaje del presidente, fotos de las personas en el organigrama, etc. son elementos interesantes.

15. ¿Son claros sus contenidos (en tamaño, estructura y mensaje)?

Los dos consejos para los contenidos en la web son: ser claros en cuanto a redacción y breves, ya que los textos largos no son leídos. Si es necesario, se pueden emplear enlaces para ampliar los conceptos.

16. ¿Tiene un diseño sencillo?

Como ya ha sido comentado, en muchos sitios se emplean diseños complejos pero poco funcionales. Los sitios de más éxito en Internet tienen sencillos diseños (como por ejemplo Yahoo!)

17. ¿Ha definido el proceso deseado del usuario a través del sitio web?

Todos los sitios web tienen distintos objetivos: aportar información a los clientes, suscripción a un boletín electrónico, venta, etc. Para conseguir estos objetivos, los usuarios deben comportarse de una determinada manera y el sitio web ha de ser definido para ello.

Esto significa también que los contenidos deben ser realizados para incitar al usuario a la acción.

Realmente este test es sólo un comienzo, pero si tiene fallos en más de 3 de estos aspectos, no dude en solucionarlos lo antes posible. Está perdiendo oportunidades de negocio.

4. MEJORA EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es cierto que la competitividad de las empresas en los próximos años va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer y retener talento y con su habilidad para aprovechar las nuevas tecnologías en este campo.

Por este motivo, ha habido un cambio espectacular en las competencias del departamento de recursos humanos, pasando del tradicional reclutamiento y procesos administrativos (pago de nóminas, adelantos, etc.) a una visión mucho más global que va desde el reclutamiento a la fidelización, pasando por la retribución, comunicación interna, planes de carrera, coaching, formación, evaluación del desempeño, etc.

Debido a estos cambios, el departamento de recursos humanos necesita herramientas para afrontar su trabajo del día a día con la eficiencia y eficacia necesarias. Las nuevas tecnologías (Sistemas de información ERP, Intranet e Internet) aportan soluciones a algunas de las inquietu-

des de los departamentos de recursos humanos:

- Reducción de costes y tiempo en actividades burocráticas.
- Mejora de la información de empresa interna a empleados.
- Agilización de la integración del profesional nuevo en la empresa.
- Soporte para gestión del conocimiento.
- Fomentar la cultura corporativa.
- Generador y compartición de talento.
- Motivador, potenciador de la implicación del profesional.
- Satisfacción personal, fidelización del empleado.
- Formación.
- Posibilidades de comercio electrónico interno.
- Dedicación de departamento RRHH a tareas estratégicas.

4.1. LA INTRANET

La herramienta fundamental para alcanzar estos objetivos es la Intranet, que viene a convertirse en el punto de intercambio y acceso a la información, servicios y aplicaciones de todos los integrantes de la empresa.

Habitualmente, las Intranets comienzan siendo un lugar para el intercambio de documentos aunque pueden evolucionar con funcionalidades como las que se definen a continuación:

- Gestión de la información interna y automatización de procesos administrativos internos. Debido a esta automatización, los trabajadores pueden dedicarse a tareas de mayor valor añadido, aumentando su satisfacción. Tareas como pedir un adelanto, actualizar los datos personales, consultar una información o pasar una nota de viajes es mucho más sencilla con una Intranet.
- Soluciones de gestión del conocimiento. La intranet también es esencial para las empresas que aspiren a aprovechar todo el conocimiento de su plantilla.
- Comunicación interna. La Intranet da la posibilidad de hacer más cercana la relación entre la empresa y el trabajador. Con la intranet se crea un nuevo canal de comunicación interno muy ágil. Las aplicaciones de esta comunicación pueden ser desde la edición de un boletín interno, a encuestas de clima, pasando por las evaluaciones internas, teleformación, etc.
- Personalización de contenidos: A cada usuario se le ofrece la información que realmente necesita personalizada en función de su perfil y funciones.

En este contexto, en muchas ocasiones se desarrolla un portal corporativo, pasando a ampliar las fronteras a clientes, proveedores y socios integrando las soluciones de gestión con los proveedores, con los clientes o con los socios como se ha comentado en otros apartados de la presente obra.

ALGUNOS CASOS PRÁCTICOS

Ferronet, la intranet corporativa de Ferrovial no solo permite conocer las noticias del día, la cotización de las acciones y los puestos vacantes, sino que además sirve para asistir a numerosos cursos, organizar el próximo viaje de trabajo, pasar los gastos del mes, solicitar material de ofici-

na, preparar una presentación, conocer a nuevos compañeros de trabajo, modificar las cuentas de cobro y pagas extraordinarias, reservar vacaciones y consultar informes.

Algo parecido hizo Repsol YPF cuando lanzó RepsolNet en 1996 para informar a sus empleados de las acciones de la compañía. La petrolera instaló kioscos en los centros industriales y en algunas gasolineras para que los operarios que no dispusieran de ordenador propio pudieran estar informados de las últimas novedades y enviaran y recibieran correo electrónico.

Aunque todo no son buenas noticias. La introducción de intranets corporativas choca a veces con el rechazo inicial de los empleados, especialmente por las nuevas responsabilidades que tienen que asumir. Pero con el tiempo los trabajadores suelen adaptarse sin problemas a las nuevas herramientas.

Otras dos herramientas que son muy interesantes para el departamento de recursos humanos son el reclutamiento y selección a través de Internet y la formación a través de Internet/intranets.

4.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Dentro de este proceso de la atracción y retención de talento, el primer paso es el reclutamiento y selección de personal, o lo que es lo mismo, encontrar y seleccionar candidatos para un puesto determinado.

Internet es empleado actualmente por muchas empresas españolas en sus procesos de captación y selección de personal por la gran cantidad de ventajas que ofrece sobre los procedimientos tradicionales. Distintos estudios hablan que aproximadamente un 30% de las empresas españolas utiliza Internet para buscar trabajadores. (Fuentes: Infoempleo, TMP Worldwide, Navegalia y CanalCv).

Esta tendencia está en continuo aumento con lo que Internet es y será cada vez más uno de los elementos más importantes en la captación y selección de personal.

Las ventajas que se consiguen empleando Internet se resumen en:

1. Captación mucho más económica que en medios tradicionales: según un estudio de CanalCv, las compañías españolas se gastan una media de 125.000 pesetas para buscar personal a través de Internet, frente a los 2,1 millones de pesetas que invierten en la contratación de personal por medio de 'headhunters' y el millón de pesetas que invierte en hacerlo a través de la inserción de anuncios en prensa nacional. Datos aportados por un estudio de IRCO-IESE están en la misma línea que los comentados por CanalCV.

En procesos a nivel internacional, el uso de Internet amplifica más las ventajas ya que el coste de un proceso de selección a nivel internacional empleando medios tradicionales es muchísimo más caro que empleando Internet.

2. Reducir los costes de los procesos de captación y algunos de selección: la tecnología permite reducir hasta un 75% los costes y un 40% el tiempo invertido en realizar los procesos de selección de personal con relación a los métodos tradicionales (Fuente: Soluziona)

Empleando Internet y una aplicación informática a través del sitio web propio o el de un sitio dedicado al efecto, se simplifican enormemente los procesos ya que a medida que los candidatos introducen sus datos en el sitio web, estos se organizan directamente en una base de datos relacional.

3. Rapidez del proceso

Debido a la velocidad de las comunicaciones empleando redes de ordenadores (Internet o Intranet) y a la agilidad de algunos de los procesos empleando Internet, se consigue acelerar importantemente el proceso.

Todos los profesionales de este sector saben la importancia de la velocidad ya que en muchas ocasiones, los procesos de captación y selección se demoran más tiempo del deseado con las correspondientes consecuencias negativas tanto en costes como por la pérdida de candidatos interesantes.

4. Posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información a los potenciales candidatos

Debido a la estructura de los sitios web de empleo e incluso del sitio web corporativo, es posible ofrecer mucha más información para el potencial candidato sobre el puesto de trabajo y de la empresa que lo ofrece.

Algunas grandes empresas permiten que a través de su sitio web, el candidato se ponga directamente en contacto con una persona que ya trabaja en la empresa para preguntarle cualquier cuestión que se considere interesante y de esa manera conocerla "desde dentro".

5. Posibilidades de gran segmentación introduciendo anuncios en sitios web segmentados

Debido a las posibilidades de comunicación en Internet, se puede publicitar el anuncio en medios con un público muy segmentado, permitiendo así reclutar candidatos mucho más cercanos al perfil que estamos buscando.

Si, por ejemplo, estamos buscando un directivo, podríamos poner un anuncio en un sitio web cuya temática sea la dirección de empresas y los resultados serán mucho mejores que si usamos un medio masivo y con público poco segmentado. Igualmente, si buscamos un cocinero, podemos hacer lo mismo con un sitio dedicado a la hostelería.

Para conseguir lo anteriormente expuesto, existen gran cantidad de sitios web tanto nacionales como internacionales dedicados a poner en contacto a las empresas demandantes y a los candidatos. Algunos ejemplos podrían ser monster.es, jobpilot.com o infojobs.net

De todos modos aunque el reclutamiento empleando Internet es una herramienta poderosa también tiene algunos inconvenientes:

- Es principalmente útil para puestos orientados a personas con menos de cinco años de experiencia y técnicos (especialmente interesante relacionados con las Nuevas Tecnologías) siendo desaconsejable para puestos de dirección (ya que se emplean otros medios como los headhunters) así como para perfiles de baja cualificación (por sus dificultades y poco hábito de uso de Internet).
- La cantidad de personas conectadas a Internet no es la totalidad de la población en la

actualidad. Esto influirá más o menos en función del puesto a cubrir ya que empleos más cualificados son más fáciles de cubrir debido al perfil de usuarios de Internet.

- No todos los usuarios de Internet lo usan para buscar trabajo.
- Queda aún mucho trabajo por hacer para conseguir redefinir los procesos de la empresa en el departamento de recursos humanos así como los sistemas de información para poder aprovechar todas las oportunidades que Internet ofrece.

4.3. FORMACIÓN: E-LEARNING (TELEFORMACIÓN)

La formación es un elemento cada vez más importante en la gestión de recursos humanos ya que la formación genera valor para los activos más importantes de la organización.

En el área de la formación, tanto a nivel interno como externo, Internet ofrece la posibilidad del e-learning o teleformación.

La situación actual, según recientes estadísticas, en Estados Unidos el 60% de las empresas utiliza Internet como medio de comunicación y de formación. En España no llega al 5% el porcentaje de las grandes empresas que aplican programas de formación utilizando las modernas tecnologías. Tenemos ante nosotros mucho camino que recorrer.

La teleformación tiene distintas ventajas frente a la formación "tradicional":

1. Reducción de costes: Implantar una solución de teleformación en una empresa, en función del curso y su duración, supone un ahorro de entre el 30% y el 70% del coste respecto a los cursos tradicionales por conceptos como pérdidas de tiempo en desplazamientos, alojamientos, costes de desplazamiento, absentismo, etc.(fuente AEFOL).

2. El alumno ha de tomar una actitud más activa. No puede ser un mero espectador que no asume más que la responsabilidad de asistir, sino que es el alumno el centro del curso. Es él quien decide a qué hora quiere estudiar, cuántas horas va a dedicar cada día, cuándo realizará la próxima clase, qué temas va a necesitar más en su trabajo, dónde va a desarrollar su formación, etc.

3. Existe un aula virtual que sirve de lugar digital de reunión entre los profesores y los alumnos del curso. Es el centro neurálgico de la educación a distancia. El estudiante encuentra información de última hora, descarga los exámenes, participa en foros, consulta CV, ponencias, actualiza su material, etc. Es decir, el aula virtual marca el día a día del alumno en el curso. Permite una intercomunicación entre los participantes de la acción formativa muy similar a la tradicional.

4. Ya no es un inconveniente la dispersión geográfica de los individuos (se consigue la flexibilidad espacial).

5. Ampliación de acceso a la oferta formativo-educativa de sectores de la población que por discapacidad, trabajo, etc, no tienen fácil acceso a la oferta presencial.

6. Favorece el autoaprendizaje.

Sin embargo, la teleformación (e-learning) también tiene serios inconvenientes:

- Supone un cambio cultural a nivel empresarial, que deberá ser asumido por todos los implicados en la implantación de este tipo de sistema.
- Miedo y reticencia existente hacia las nuevas tecnologías.
- En principio inversión en infraestructura y medios tecnológicos (Si bien, son elementos amortizables en un escaso periodo de tiempo).

5. MEJORAS EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO EMPLEANDO INTERNET Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Actualmente, la gestión de la cadena de suministro es un elemento clave para la competitividad de las empresas debido a la importancia que tiene en los resultados empresariales a través del margen de beneficio, de los plazos de entrega, de la calidad del producto/servicio, de la satisfacción del cliente, etc.

En los últimos años y con la aparición de las Nuevas Tecnologías y más en concreto de Internet, la gestión de la cadena de suministro ha visto una importante oportunidad para mejorar. Tanto es así, que un estudio de eMarketer señala que el 90% de las empresas planean comprar productos y servicios a través de Internet antes del año 2003

Para conocer la dimensión de esta revolución, se ha de reflejar que el comercio electrónico entre empresas está creciendo importantemente. Según las previsiones de Forrester Research, el comercio electrónico entre empresas llegará a los 6,7 billones de dólares en el año 2004, que está en la línea de Gartner Group que habla de 6 billones de dólares. También se ha de tener en cuenta que otras previsiones muestran cifras inferiores lo que hace tomarlas como referencia y nunca al pie de la letra.

Como se observa, la gestión de la cadena de suministro a través de Internet es una realidad en el corto y medio plazo que brinda grandes oportunidades a la empresa y que se pueden resumir en las siguientes:

1. Disminución de los precios de adquisición de las compras entre un 5 y un 15% (Fuentes: Forrester Research, Aberdeen Group y Arthur Andersen).

Esta disminución en los precios se consigue debido a varios factores aunque básicamente se pueden englobar en tres:

- Negociaciones más eficaces y eficientes debido a las importantísimas posibilidades de intercambio de información con los proveedores
- Acceso a mayor número de proveedores potenciales posibilitando el acceso a mayor número de ofertas de manera rápida, sencilla y automática.
- Distintos tipos de subastas y compras agregadas. Los conceptos de compra agregada (compra que realizan distintos compradores a un mismo proveedor) y los de subastas y subastas invertidas (subastas en la que el comprador es el que fija las condiciones siendo los vendedores

los que pujan) son muy sencillos de implementar en Internet por las posibilidades tecnológicas y de comunicación que ofrece.

Se ha de destacar que la cuantía de la disminución de costes anteriormente comentados, va a depender principalmente del producto/servicio en concreto, del sector de actividad y de las fortaleza y condiciones de las relaciones entre clientes y proveedores.

2. Disminución de los costes de los procesos en torno a un 50% debido a la mejora de la eficiencia de los mismos. Es debido a la más sencilla interactividad y colaboración con los proveedores y la integración de los mismos en la cadena de valor permitiendo redefinir los procesos para conseguir una mayor eficiencia y eficacia, y por tanto, la consecuente disminución de costes. Los procesos que se verán más afectados son los relacionados con el intercambio de información y documentación con proveedores, gestión de stocks, adquisición de bienes indirectos, gestión de pedidos, logística, etc. Para desarrollar correctamente esta ventaja es crítico que el Sistema de Información de la empresa tenga las funcionalidades necesarias.

3. Reducción de costes de compra debido a la eliminación de intermediarios: Debido a la facilidad de intercambio de información entre las distintas empresas, puede redefinirse la cadena de distribución. Este fenómeno se dará en el caso de intermediarios que no aporten valor añadido, con lo que en este área se verán auténticas revoluciones en los próximos años en la que muchos intermediarios tendrán que redefinir su modelo de negocio.

4. Ampliación del número de proveedores potenciales y disminución del tiempo de localización. El comprador tiene acceso rápido y económico a gran cantidad de proveedores potenciales tanto a nivel nacional como internacional, teniendo mucha información adicional sobre los mismos que le posibilita su fácil localización y evaluación.

5. Disminución del tiempo de aprovisionamiento entre un 50 y un 70%. Debido a la facilidad de interacción con los proveedores disponibles para un producto/servicio determinado y la redefinición de los procesos, se reduce importantemente el tiempo de adquisición del producto/servicio. Este punto es muy importante por su relación con la gestión de stocks y el nivel de inventario ya que éste tiene una importante correlación con el tiempo de aprovisionamiento.

6. Mejoras en la gestión de stocks y disminución de los niveles de inventario. La mayor información que se tiene de los proveedores y clientes y de la demanda y la oferta, ofrece la posibilidad de gestionar más correctamente los stocks, disminuyendo el nivel de inventario. Según Aberdeen Group y Arthur Andersen, se obtiene una disminución de inventarios entre un 25 y un 50% en compras MRO (Mantenimiento, Reparación y Operaciones).

7. Mayor aprovechamiento de los recursos humanos del área de compras y logística. Automatizando los procesos de gestión de la cadena de suministro, posibilita que los coordi-

nadores de esa área puedan centrarse en acuerdos estratégicos en lugar de dedicarse al trabajo del día a día. Además, los empleados pueden autoabastecerse de determinados bienes en los que ha habido un acuerdo previo empleando procesos de aprobación automatizados.

8. Información precisa sobre el estado del proceso de compra y logística. Debido a la importante comunicación existente entre los sistemas de información tanto de cliente como de proveedor, el primero tiene siempre acceso a la información sobre el estado actual de cada uno de sus pedidos.

Aunque parezca que estas ventajas son sólo para las grandes empresas, una Pyme puede aprovechar la mayoría de las ventajas anteriormente comentadas: disminución de costes de compras, reducción de costes debido a la eliminación de intermediarios, localización y evaluación de proveedores y disminución del tiempo de aprovisionamiento ya que éstas están basadas en las características de Internet y no en las de los Sistemas de Información.

Para aprovechar las ventajas anteriormente comentadas y tras haber pasado por el EDI y distintas soluciones intermedias, actualmente y en los próximos años, los actores principales del comercio electrónico entre empresas serán los e-marketplaces, que son sitios en Internet donde se encuentran compradores y vendedores, que interactúan entre ellos y con el sitio web.

Y es en los e-marketplaces, donde las grandes y las pequeñas empresas pueden encontrarse, siendo indispensable la presencia de ambas para el desarrollo del comercio electrónico entre empresas.

En el año 2004, la empresa de estudios de mercado IDC estima que del 45 al 75% de las transacciones entre empresas serán realizadas a través de e-marketplaces. En cuanto a su cantidad, tras un periodo inicial de crecimiento en el número, está previsto un importante proceso de concentración. AMR Research predice que sólo existirán a nivel mundial 2 o 3 e-marketplaces por industria, con un total de 50 a 100 e-marketplaces verticales.

Los e-marketplaces ofrecen distintos servicios como la compra y venta de productos y servicios, vías de comunicación e intercambio de información entre compradores y vendedores, subastas y subastas inversas, ofertas de stocks, contenidos de información de la industria en particular, catálogos organizados de distintos proveedores, etc.

Sobre qué tipo de producto y servicios se compran y se comprarán a través de e-marketplaces, actualmente, la mayoría es la compra de bienes indirectos. Sus objetivos estarán centrados en la disminución de tiempos de aprovisionamiento y de los costes de gestión, ya que en proporción son mucho más importantes los gastos de gestión que los del producto/servicio en sí.

6. METODOLOGÍA PARA APROVECHAR LAS POSIBILIDADES DE INTERNET

Internet y las Nuevas Tecnologías son mucho más que una página web. Hay que considerarlas desde un punto de vista más amplio: repercusiones estratégicas, gestión del cambio, aspectos

tecnológicos, marketing, seguridad, procesos, etc.

Cuando hay que gestionar un proyecto tan importante como la integración de las Nuevas Tecnologías, es necesario una metodología ya que en caso contrario las posibilidades de triunfar disminuyen. Por ello, en este apartado se desarrollará un esquema de la metodología para poder alcanzar los resultados esperados.

Uno de los problemas más habituales es olvidar el aspecto humano. Es frecuente que los directivos de una organización vean claramente cómo ha de cambiar, pero no consiguen hacerlo correctamente porque se olvida que el cambio se ha de "empapar" en las personas. Suele pasar que se invierte mucho tiempo y conocimientos en el desarrollo del plan y muy poco tiempo en cómo conseguir que la organización implante, se implique y desarrolle ese cambio.

El resultado de esto es que se fracase estrepitosamente cuando esa visión que el directivo tiene, ha de implantarla y conseguir cambiar los procesos y cultura de la organización. Nuestro consejo, aunque cada proyecto en concreto "es un mundo", es invertir el 55% a cómo gestionar el cambio y un 45% al desarrollo del plan.

Los problemas en la gestión del cambio son siempre debido a los "miedos" de las personas de la organización, a todos los niveles (dirección, mandos intermedios,...). Estos "miedos" son debidos a la incertidumbre y pérdida de control de la nueva situación, falta de confianza, ruptura de la rutina, pérdida de derechos adquiridos... en general, miedo a lo desconocido.

Esto es debido a varios errores cuando se gestiona el cambio:

- Falta de planificación y objetivos en el proceso de cambio
- Falta de metodología en el proceso
- Estructura inadecuada
- Falta de recursos
- Pobre comunicación interna
- No haber pensado correctamente en qué va a ganar cada empleado con el cambio

Precisamente conociendo estos errores, la metodología presentada se concentra especialmente en estos elementos para conseguir alcanzar los objetivos planteados. Como es lógico, esta metodología es flexible y varía en su desarrollo en función de los recursos asignados al proyecto y de las características de la organización.

De modo esquemático, el proceso debe ser:

Fase 1. Definición de los objetivos del proyecto así como una visión de cuál será la situación final tras el desarrollo del proyecto. Creación del equipo global de trabajo

Fase 2. Profundo diagnóstico de las capacidades de la empresa así como de las posibilidades que tiene empleando las nuevas tecnologías para hacer negocios

Fase 3. Desarrollo del plan de acciones, así como los objetivos concretos que se alcanzarán. Creación de los equipos de trabajo.

3.1. Revisión del plan estratégico de la organización y su despliegue para integrar en él la figura de las Nuevas Tecnologías e Internet

- 3.2. Desarrollo del plan tecnológico partiendo de las necesidades del proyecto.
 - 3.3. Estudio del impacto de las Nuevas Tecnologías e Internet en los procesos de la organización.
 - 3.3. Desarrollo del plan de comunicación (y las correspondientes acciones de marketing) en Internet.
 - 3.4. Desarrollo del plan de comunicación interna.
 - Fase 4. Implantación del cambio en las fases definidas. Plan de formación.
 - 4.1. Adaptación del organigrama de la empresa.
 - 4.2. Puesta en marcha del plan tecnológico.
 - 4.3. Implantación de los nuevos procesos.
 - 4.4. Diseño o rediseño del sitio web y/o portal y tecnologías asociadas.
 - 4.5. Definición de políticas y procedimientos de seguridad.
 - 4.6. Puesta en marcha del plan de comunicación (y las correspondientes acciones de marketing) en Internet.
 - 4.7. Plan de formación.
 - Fase 5. Seguimiento de la solución y control.
- Debido a la extensión del desarrollo de toda la metodología, en esta obra se van a desarrollar básicamente las fases de diagnóstico.

Fase 1. Definición de los objetivos del proyecto así como una visión de cuál será la situación final tras el desarrollo del proyecto. Creación del equipo global de trabajo

Para el correcto desarrollo y ejecución del proyecto, el primer paso será definir los objetivos que persigue y la visión de sus resultados. Se ha de tener presente que una incorrecta definición de objetivos puede llevar a indefiniciones posteriores.

Una clara visión del cambio ayuda a que todos los integrantes de la organización conozcan sus ventajas y así tener cada uno claro las ventajas que les aportará el cambio.

Fase 2. Profundo diagnóstico de las capacidades de la empresa así como de las posibilidades que tiene empleando las Nuevas Tecnologías para hacer negocios

En esta fase, se debe hacer una profunda reflexión sobre la empresa en la que habría que contemplar aspectos como:

- ¿Cómo puede afectar a la estrategia?
- ¿Cuáles son sus ventajas competitivas respecto a la competencia hoy y cómo pueden variar en el futuro?
- ¿Cómo son los procesos de negocio?
- ¿Cuál es la estructura de costes del negocio y en qué procesos se producen?
- ¿Cuáles son los costes y tiempos de gestionar la información?
- ¿Cómo se relaciona la organización con sus clientes?
- ¿Cómo es el proceso de distribución?
- ¿Qué información tiene la empresa sobre sus clientes?
- ¿Cómo gestiona su cadena de suministro?
- ¿Cuál es la situación tecnológica en cuanto a Internet y sistemas de información?

- ¿Qué conocimientos tienen las personas de la organización al respecto de Internet y las Nuevas Tecnologías?

- ¿Cuál es el posicionamiento de la competencia frente a las Nuevas Tecnologías e Internet?
- ¿Cuál es la evolución del sector y de su competencia?
- ¿Cuál es el grado de introducción en las Nuevas Tecnologías de los competidores?
- ¿Cómo está influyendo Internet en su sector?
- ¿Cómo son los productos/servicios que se ofrecen en la empresa y cómo pueden afectar sobre ellos las nuevas tecnologías?

No se profundiza en el resto de apartados de la metodología por escaparse de los contenidos del presente texto.

7. ÚLTIMOS CONSEJOS

Finalizamos el libro con unos últimos consejos en la introducción de las Nuevas Tecnologías e Internet para hacer negocios.

1. No subestime las posibilidades de Internet y las Nuevas Tecnologías. Ni todo es tan bonito, ni todo es tan complicado, pero hay que aprovechar las oportunidades de negocio.
2. El apoyo de la dirección es indispensable. Sin él, el proyecto no alcanzará los objetivos deseados.
3. El proyecto ha de ser desarrollado desde el punto de vista de negocio y no desde el punto de vista tecnológico. Aunque la tecnología pueda jugar un papel importante, es una herramienta para obtener resultados y nunca un fin en sí misma.
4. Piensa en grande, empiece poco a poco. Es decir, se debe planificar todo el proceso para tener una visión clara del mismo, pero el desarrollo es más interesante hacerlo en pequeños proyectos que vayan teniendo resultados tangibles. Además, se debe priorizar empezando con los proyectos que más mejoras aporten a la organización para así "dinamizar" el cambio.
5. Se deben identificar líderes que gestionen el cambio en el interior de la organización empleando, si es necesario, personal externo como "catalizador del cambio". Elementos como la formación y comunicación interna también son críticos.
6. Aunque haya una importante carga tecnológica en el proyecto, tener muy en cuenta la cultura y las personas ya que son los "motores" de la organización.

IMPROVEN CONSULTORES

C/ Colón 18, 2º F.
46004 Valencia
Telf.: 963 521 822
Fax.: 963 522 079

Correo electrónico: info@improven-consultores.com
Web: www.improven-consultores.com

Este libro ha sido editado por



en colaboración con
IMPROVEN CONSULTORES



Distribuido conjuntamente con el N° 116 de la Revista **ECONOMIA 3**

Queda prohibida la reproducción parcial o total del libro sin autorización

Impreso en la Imprenta Federico Doménech S.A.

Diseño portada: PREMSA

Depósito Legal: V-5416-2001