



int@rnet pymes

Gestionando
empresas
en la sociedad
de la información.
PYMES e Internet

Antonio Ferrer Abelló
Jaime del Rey Tapia

Con el patrocinio de

auna
Fundación



Gestionando empresas en la sociedad de la información: Pymes e Internet

Antonio Ferrer Abelló
Jaime del Rey Tapia

Diseño de portada: Manuel Estrada
Maquetación e impresión: A. G. Cuesta

© 2004, Fundación EOI
ISBN: 84-88723-53-9
Depósito Legal: M. 6.858-2004

No se permite la reproducción total o parcial de este libro ni el almacenamiento en un sistema informático, ni la transmisión de cualquier forma o cualquier medio, electrónico, mecánico o fotocopia, registro u otros medios sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

IMPRESO EN ESPAÑA



Prólogo

La elaboración de este libro, de carácter eminentemente práctico, responde a la iniciativa de la Fundación Auna y la Fundación EOI de poner a disposición de las pequeñas y medianas empresas españolas un manual sencillo que las anime y ayude a incorporar el uso de las nuevas tecnologías en su actividad empresarial diaria.

En su informe anual "eEspaña" sobre el desarrollo de la sociedad de la información en nuestro país, la Fundación Auna viene resaltando la necesidad de esta incorporación como uno de los retos necesarios que hay que afrontar. La EOI, como Escuela de Negocios que presta una atención especial al sector de las Pymes, incorpora este nuevo libro al conjunto de herramientas y materiales de apoyo a la mejora de la gestión empresarial en nuestro entorno:

La Sociedad de la Información, tal como la concebimos ahora, es el resultado de una acumulación continuada de avances tecnológicos a lo largo del siglo pasado: desde las mejoras en la producción industrial, hasta el desarrollo de la electrónica y, con ella, la informática y las comunicaciones.

Pero a diferencia de las anteriores revoluciones centradas en magnitudes físicas, la materia prima de esta última oleada tecnológica es la información, y de ahí su gran trascendencia en todos los ámbitos.

Convertir los avances tecnológicos en realidades sociales y económicas es la tarea diaria de los grupos organizados que llamamos empresas, como se indica en este libro. En nuestro país, ese tejido está formado fundamentalmente por empresas pequeñas, con una gran capacidad de iniciativa para detectar oportunidades y prosperar.

La irrupción de Internet y su incidencia en el mundo económico es una de estas oportunidades que obliga a los gestores de empresa a reflexionar sobre los

planteamientos básicos de su negocio, analizando las tendencias y valorando las experiencias de otros en la incorporación de nuevas tecnologías.

Isaac Newton, quizá el físico más grande de la historia, resumió en una célebre frase el enfoque necesario para lograr el progreso: «Si he visto más lejos, fue subiéndome sobre los hombros de gigantes». Con ello rendía tributo a los científicos que le habían precedido sin cuya contribución no habría podido desarrollar sus grandes descubrimientos.

El libro que presentamos propone a estos gestores que se apoyen en las soluciones que la tecnología pone en su mano, para mejorar, y al igual que Isaac Newton, ver más allá y mejorar su posición en el mercado.

Fernando Balletero

Director General de la Fundación AUNA
Patrono de la Fundación EOI

Félix Santamaría

Director General de la Fundación EOI



Índice

Introducción	9
Enfoque	13
Capítulo 1. Las condiciones del entorno	17
Los fundamentos	19
Economía y Sociedad de la Información	19
Innovación y necesidad de cambio	19
Gestión de empresas y sistemas de información	21
Tecnologías de la Información	24
Costes de transacción	26
Nuevas estrategias de mercado	28
Los nuevos modelos de empresa	32
Los cuatro puntos cardinales en la gestión electrónica de la empresa	35
Pyme, nuevas tecnologías e Internet: fórmula de éxito	36
Ventajas de las nuevas tecnologías	38
Outsourcing	40
Que áreas se externalizan	42
Factores de éxito en <i>outsourcing</i>	43
Capítulo 2. Compras	45
Introducción	47
Compras a través de Internet	50
Gestión de proveedores	55

Mercados electrónicos	56
Tipología de los mercados electrónicos	57
Ventajas e inconvenientes.	61
Subastas.	62
Implantación de subastas inversas.	63
Ventajas de las subastas inversas.	65
Capítulo 3. Gestión logística	69
Introducción	71
Identificación de productos.	73
Seguimiento de suministros	76
Cambios en la gestión logística de la pyme española	78
Capítulo 4. Marketing	83
Marketing electrónico integrado.	85
Comunicar: lema de las empresas en la Sociedad de la Información	86
Publicidad en Internet.	87
Las claves del éxito	90
Formatos de publicidad <i>on-line</i>	93
Otras opciones de publicidad electrónica	97
Correo electrónico	97
Campañas a través del correo electrónico o <i>e-mail marketing</i>	98
<i>Spam</i> ¿Qué es?	102
Creación y gestión de un boletín informativo o <i>newsletter</i>	107
Campañas a través del teléfono móvil o <i>mobile marketing</i>	109
Gestión de las relaciones con los clientes	112
Implantación de una estrategia CRM.	115
Los centros de atención a clientes	116
Capítulo 5. Ventas	119
Introducción	121
Estrategia comercial	122
Servicios de los marketplaces	125

Intercambio electrónico de datos: EDI	128
Cifras a tener en cuenta	130
Vender en Internet	132
Medios de pago electrónicos	136
Un ejemplo a seguir y un ejemplo del que huir	141
Barrabés: de la teoría a la práctica por un millón y medio de pesetas o donde el dinero no garantiza el éxito	141
Alcoste o cómo NO lanzar nuestro comercio <i>on-line</i>	145
Subastas: una primera opción de vender en Internet.	146
Comercio y teléfonos móviles	147
Capítulo 6. Gestión administrativa	151
Introducción	153
Gestión administrativa y financiera	153
Gestiones con la Administración	155
Banca <i>on-line</i>	158
Bancos con presencia únicamente en Internet.	161
Bancos tradicionales con extensiones en Internet	164
Bolsa <i>on-line</i>	166
Información financiera en Internet	168
Asesoría empresarial.	170
Capítulo 7. Recursos humanos.	173
Introducción	175
Capacidades profesionales	175
Comunicaciones entre empleados.	177
Selección de personal	179
Bolsas de empleo en Internet	181
Las ventajas de la selección a través de las bolsas de empleo	182
Formación a través de Internet	185
Qué es <i>e-learning</i>	186
La educación a distancia en cifras	188
E-learning frente a formación presencial y técnicas de aprendizaje mixtas.	189

Teletrabajo y teletrabajadores	192
Ventajas y desventajas para la empresa y para el teletrabajador . .	195
Medios de comunicación electrónicos.	197
Características de los medios de comunicación electrónicos.	200
Capítulo 8. Tecnología	205
Adopción de la tecnología	207
Redes y servicios de voz	209
Infraestructura básica	209
Empresas en crecimiento	211
Redes de voz unificadas	212
Redes y servicios de datos.	212
Infraestructura básica	214
Empresas en crecimiento	216
Redes de datos unificadas.	217
Infraestructuras y servicios integrados de voz y datos	219
Servicios de valor añadido.	220
Centros de Atención.	220
Plataformas de Formación	220
Servicios sectoriales con tecnología móvil GPRS	221
Seguridad.	221
Software de aplicación	225
Componentes del software de aplicación	227
Glosario	233



Introducción



La gestión de las tecnologías de la información es un desafío para todas las empresas. La integración de estas tecnologías con los fundamentos tradicionales de cualquier negocio obliga a los profesionales de la empresa a dedicar una atención cuidadosa a estos temas y a disponer de conocimientos suficientes para poder tomar decisiones.

La gestión de estas tecnologías hay que considerarla estratégica. En efecto, la mayoría de las iniciativas y proyectos de tecnología de información y comunicaciones (TIC) incluyen características que afectan globalmente a la empresa bajo cualquier punto de vista:

- Los recursos que hay que dedicar pueden ser grandes; personales y técnicos.
- El coste de estos recursos puede ser importante.
- Los plazos de implantación no son pequeños.
- La puesta en marcha, en muchos casos, supone cambios importantes.
- Muchas iniciativas afectan a diferentes áreas de la empresa.
- Algunas de ellas afectan a las relaciones de la empresa con su entorno.

Más aún, la evolución tecnológica supone en muchos casos un tiempo de vida útil muy limitado a las innovaciones que abordan las empresas en esta área, lo que obliga a mantener una dinámica de cambio y desarrollo permanente.

Aunque parezca un círculo vicioso, precisamente una característica necesaria en el entorno actual del mercado es la agilidad de la organización en general para adaptarse a los cambios lo cual, obliga, a su vez, a disponer de una buena infraestructura de sistemas de información.

Uno de los factores que debe empujar a las pymes a mejorar el empleo que hacen de las TIC es la extensión en el mercado de usos o costumbres más exigentes, de la mano, normalmente, de las grandes empresas o de nuevos actores.

Así las cosas, para muchas empresas no se trata de estar por delante o a la altura de su competencia, sino simplemente de la necesidad de mejorar sus estructuras TIC para atender las exigencias de sus interlocutores, sean clientes, proveedores o instituciones. En cualquier caso, se trata de una opción de la gerencia para aprovechar o perder una oportunidad.

Conviene recordar que la capacidad de comunicación de las personas, entendida como capacidad de compartir conceptos con significado, distingue a nuestra especie por encima de todas las demás. Cuando las personas se organizan para desarrollar un proyecto, es muy importante conservar en el grupo esa capacidad de comunicación y de ahí el valor de las tecnologías de la información y la importancia que adquieren «fenómenos» como Internet.

Si miramos hacia atrás, en los últimos cien años se han desarrollado tecnologías de un valor social y económico incalculable. Sin embargo, nunca se han extendido términos como «a-viajes» para referirse a los viajes en avión o «e-empresa» para referirse a las empresas que utilizaban la energía eléctrica, y es raro que alguien acepte que le clasifiquen socialmente como automovilista aunque utilice estos vehículos con asiduidad.

En cambio, el desarrollo de Internet sí ha promovido que se acepten y se manejen términos como «e-logística», «e-business» o «internauta» y si nos dejamos llevar por los neologismos, la letra «e» duplicará su extensión en los diccionarios, porque a cualquier palabra le acabaremos añadiendo una «e» delante. De todas formas, más allá del efecto puntual de cualquier novedad, los cambios que ha introducido Internet justifican sobradamente una reflexión cuidadosa.

Volviendo a la necesidad de comunicar, los recursos que utilizan los grupos organizados que llamamos empresas, van desde las instrucciones transmitidas verbalmente entre dos personas hasta la información procesada por los medios electrónicos, pasando por la información recogida en papel.

Cuando estas necesidades se extienden no sólo a los propios miembros del grupo, sino a su entorno exterior, las soluciones de comunicación tradicionales como el teléfono añaden un valor de gran importancia.

La facilidad de comunicación que proporcionan en estos momentos las TIC o Internet (como resumen de todos los avances en infraestructuras TIC) obliga a

los gestores de empresa a revisar profundamente sus planteamientos de trabajo y supone una oportunidad estratégica para mejorar su posicionamiento en el mercado.

Enfoque

Nuestro objetivo principal son las pequeñas y medianas empresas españolas, por lo que el contenido del texto se ha preparado pensando en los profesionales que desarrollan sus tareas en ellas. De todas formas, en los casos en los que es difícil encontrar un enfoque concreto para este segmento de mercado, bien por sus características específicas, o simplemente porque no existen referencias próximas, lo indicaremos así y haremos mención a la necesidad de trasladar nuestra exposición al contexto de la pyme.

Sobre este punto también es interesante señalar que, cuando hablamos de las nuevas estrategias de trabajo de las grandes empresas con sus clientes o proveedores, en muchos casos, éstos serán empresas pymes y, por tanto, realmente estamos explicando a un profesional de una pyme lo que está pasando en su entorno inmediato y cómo le puede afectar.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que la mayoría de los conceptos que se manejan en estos entornos no son conceptos académicamente puros, sino que en muchos casos están contaminados por las estrategias comerciales de los proveedores de la tecnología. Es cierto que el carácter dinámico del entorno, con la aparición continua de nuevas alternativas, añade un grado de dificultad para establecer conceptos o consolidar teorías. Además, muchas de las opciones que se plantean están ligadas realmente a desarrollos u ofertas tecnológicas concretas de empresas comerciales importantes, con nombres y apellidos, que de esa forma pueden imponer en el mercado leyes o conceptos que pasan a formar parte de los modelos teóricos de gestión.

De la misma forma, existen algunas aproximaciones estereotipadas que pueden ocultar detalles interesantes como «comercio para cliente final» B2C o «comercio entre empresas» B2B. En realidad, aunque parezca obvio, las personas son personas dentro y fuera de la empresa. Por tanto la necesidad de contemplar requerimientos de tipo personal en los sistemas comerciales justifica muchas de las referencias que hacemos a estas soluciones que, de otra manera, no se entenderían en un texto para empresas.

Una aproximación más tecnológica a esta problemática nos llevaría a hablar de soluciones «sistema a sistema» S2S (por ejemplo, envío automático de datos entre los ordenadores de dos empresas), S2P «sistema a persona» (por ejemplo, envío automático de mensajes electrónicos o SMS) o P2S «persona a sistema» que serían las consultas a páginas web.

En general, hemos querido dar un enfoque divulgador sobre algunos temas, porque, aunque se haya escrito mucho sobre ellos, siempre es conveniente una revisión actualizada que permita reflexionar sobre su evolución. Pretendemos así facilitar la lectura del libro, incluso distintas lecturas del mismo: desde los conceptos básicos hasta los ejemplos, incluyendo las imágenes de páginas web y las referencias que se añaden.

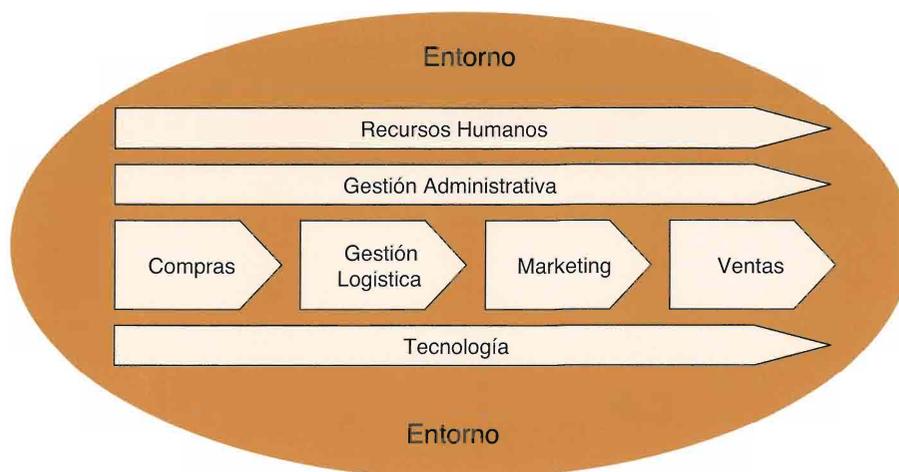
En cada uno de los capítulos, nos extenderemos con detalles sobre aquellos aspectos del empleo de Internet más novedosos o controvertidos para contrastar hasta qué punto las experiencias reales están a la altura de las expectativas. A través de los casos problemáticos, expondremos las limitaciones de unas tecnologías inmaduras y en evolución que, en algún momento, pueden dar la impresión de un exceso de oferta, lo que muchas veces se menciona como «soluciones en busca de problemas».

La figura siguiente refleja el contenido del libro, con los distintos capítulos estructurados siguiendo el orden que se indica:

- En el primer capítulo describimos las condiciones generales del entorno, con los factores más singulares del cambio que deben interesar a cualquier gerente de empresa.
- En los cuatro capítulos centrales se detallan las operaciones habituales en las pymes: compras o adquisición de recursos; logística o manipulación; marketing y atención a clientes; y ventas, con una mayor atención a los aspectos comerciales.
- A continuación se dedican dos capítulos a las áreas de soporte tradicionales: Gestión Administrativa y Recursos Humanos.
- El último capítulo está dedicado a la Tecnología, con una atención especial a los detalles de las plataformas de redes que soportan los sistemas de información.

Las referencias que aparecen en el texto a nombres de instituciones, empresas

La estructura del libro



o productos se han incluido exclusivamente a título de ejemplo y, en ningún caso, suponen una selección predeterminada a favor o en contra de los distintos actores del mercado. Es muy difícil ofrecer una imagen completa y actualizada de un entorno cambiante, por lo que desde ahora presentamos nuestras disculpas a aquellas entidades que puedan sentirse injustamente ignoradas, al tiempo que adelantamos nuestro compromiso de actualizar, en su caso, las referencias en próximas ediciones.

De acuerdo con las condiciones que impone la Ley de Propiedad Industrial, en todos los casos se indican las fuentes de donde se han tomado datos. En las imágenes de páginas web, sin embargo, no incluimos la referencia expresa («Fuente:...») porque la propia imagen refleja el nombre del titular y nos parece reiterativo repetirlo en el texto. Queda claro, por tanto, que estas imágenes figuran aquí, como hemos dicho, sólo en calidad de ejemplo y son propiedad de sus titulares.

Los autores quieren manifestar su agradecimiento a Enrique Amusátegui Batalla, director de I+D de la Fundación Auna, que ha redactado la primera parte del capítulo de Tecnología, dedicada a infraestructuras y a Modesto Escobar Espinar, director de Programas de la Fundación EOI, que ha

colaborado en la revisión del texto original y ha aportado ideas y material de valor.

Asimismo, agradecen a Almudena Prieto Orgaz, periodista especializada en tecnologías de la información, su labor investigadora, y a Ascensión Vázquez Pérez y Raquel Panadero Illera, de la Dirección Académica de la Fundación EOI, su ayuda en la verificación de referencias, el montaje de imágenes y la corrección del original.

CAPÍTULO 1

Las condiciones del entorno



Los fundamentos

- Economía y Sociedad de la Información
- Innovación y necesidad de cambio
- Gestión de empresas y sistemas de información
- Tecnologías de la Información
- Costes de transacción

Nuevas estrategias de mercado

- Los nuevos modelos de empresa
- Los cuatro puntos cardinales en la gestión electrónica de la empresa

Pyme, nuevas tecnologías e Internet: fórmula de éxito

- Ventajas de las nuevas tecnologías

Outsourcing

- Qué áreas se externalizan
- Factores de éxito en *outsourcing*



Los fundamentos

Economía y Sociedad de la Información

A lo largo de la historia se han identificado diferentes elementos característicos del crecimiento económico. El trabajo y los bienes raíces de la economía agraria dejaron paso al trabajo, el capital y la competitividad en la economía industrial. Hasta la última parte del siglo pasado, el conocimiento, la educación y el capital intelectual se consideraban factores externos, de relativa incidencia en la economía.

Estos conceptos han cambiado y actualmente el crecimiento económico y la productividad de los países desarrollados se basan, cada vez más, en el conocimiento y la información. En la era industrial, el bienestar se creó cuando se sustituyó la mano de obra por maquinaria. En estos momentos, de forma general nos referimos a Sociedad de la Información, porque la información y el conocimiento juegan un papel predominante en la creación de bienestar.

Sin lugar a dudas, el enorme y rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones son claramente responsables de estas nuevas condiciones.

Innovación y necesidad de cambio

Las oportunidades que implica esta oferta tecnológica obligan a reflexionar a los responsables de las empresas sobre sus verdaderas funciones.

Innovar es la función más específica de la gestión empresarial. Existen diferentes definiciones del término innovación, pero desde un punto de vista empre-

sarial y en el marco de este trabajo, nos resulta especialmente atractiva la siguiente:

«Innovar significa introducir modificaciones en la manera de hacer las cosas, para mejorar el resultado final. Así, una innovación puede ser desde una acción sobre el precio de un artículo para conquistar un mercado, hasta la mejora de un producto antiguo o el descubrimiento de un nuevo uso para un producto ya existente». (Carlos Ferrer Salat, 1984, Presidente de la CEOE).

Si descendemos a mayor detalle, la gestión de la innovación tecnológica es la organización y dirección de los recursos, tanto humanos como económicos, con el fin de aumentar la creación de nuevos conocimientos y la generación de ideas técnicas para obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los ya existentes.

Las empresas están continuamente bajo presión para mantener y aumentar su competitividad. La tecnología ayuda a aumentar esta competitividad, pero, asimismo, causa una mayor concurrencia y la aparición de nuevos tipos de competidores.

El cambio es algo imperativo en estos momentos, con factores desencadenantes que aparecen desde todos los ámbitos. Las empresas tienen que aceptar el desafío de la evolución y ser más innovadoras. Deben ser capaces de innovar con frecuencia, eficacia y confianza. La innovación debe ser la norma, en lugar de la excepción.

Por supuesto, al tiempo que crecen las amenazas, también lo hacen las oportunidades del entorno. Se abren nuevos mercados y las nuevas tecnologías cambian los modelos según los cuales se presentan las oportunidades. Se reducen las barreras de entrada, haciendo posible una extensión de las innovaciones. Las empresas más ágiles, conscientes de las oportunidades y con capacidad de reacción, pueden utilizar el mundo exterior en perpetuo cambio como un trampolín para crecer.

Una clave a este respecto es la posibilidad de utilizar la tecnología como una forma de adaptación y supervivencia. El cambio tecnológico ofrece formas poderosas para luchar en la batalla competitiva y contribuye a ello de diversas formas.

Los nuevos productos se consideran con frecuencia el vértice de la innovación, pero la innovación en los procesos ejerce una labor igualmente importante y estratégica. Ser capaz de hacer algo que nadie más puede hacer, o hacerlo de una forma mejor que el resto, es una fuente poderosa de ventajas. El dominio de algunas empresas en distintos sectores se debe, en gran parte, a unas habilidades superiores en su forma de trabajar.

Disponer de los mejores procesos, utilizar la información, generar conocimiento y emplear las mejores tecnologías es la base del éxito de las empresas en este entorno de cambio acelerado. Efectivamente, en un ciclo continuo, la información y el conocimiento nos permiten interpretar, decidir y reaccionar y, por su parte, los procedimientos y la tecnología nos facilitan la acción.

Gestión de empresas y sistemas de información

Cuando desde cualquier ámbito de la gestión empresarial nos acercamos al terreno de las tecnologías de la información, muchas veces introducimos enfoques que consideramos del dominio público y con una validez universal.

Si queremos que los gestores de empresas aprovechen las oportunidades que aparecen de la mano de la evolución tecnológica, conviene reflexionar sobre los conceptos que manejamos y las razones en las que se basa su utilidad.

Una aproximación habitual para hablar de tecnología de la información es presentar la empresa como un sistema y, a partir de ahí, introducir los sistemas de información. Sea cual sea el modelo al que recurramos, la idea de sistema se refiere a un conjunto ordenado de elementos que se relacionan entre sí y con el entorno exterior, incorporando «entradas» y produciendo «salidas».

Si descendemos de nivel, dentro de este sistema, podemos referirnos a las actividades que se realizan, a los productos físicos que se intercambian y, además, a la información que acompaña a unas y a otros, lo que nos lleva a hablar del sistema de información.

Bajo un punto de vista extremo, se puede decir que todos los negocios, aunque vendan bienes o servicios, son negocios de información. La información debe circular internamente para que las empresas funcionen y también es necesaria para desarrollar las relaciones externas con clientes y proveedores.

Cuando se habla del valor de las relaciones con los clientes, estamos hablando de la información que la empresa posee de sus clientes y de la que los clientes tienen de la empresa y de sus productos. Incluso el valor de una marca se puede entender como la información real o imaginaria que tienen los clientes sobre un producto.

La aproximación de sistemas tiene un gran valor para construir las soluciones que permite la tecnología. Pues bien, para entender la complejidad de la situación actual son necesarias dos puntualizaciones:

- La idea de empresa como sistema es sólo un modelo, una imagen parcial e interesada de una realidad muy compleja. Dicho en otras palabras, es una metáfora como la que utilizamos cuando decimos que «fulano de tal es una fiera» para referirnos a algún rasgo personal que nos interesa resaltar. De la misma forma que nadie piensa que esa persona tenga cuatro patas o piel a rayas, hay que tener en cuenta las características que se quieren manifestar cuando hablamos de la empresa como sistema y de sistemas de información, porque de otra forma la aplicación de la tecnología no sería provechosa¹.

Las soluciones informáticas en muchos casos presentan problemas porque los planteamientos no se efectúan correctamente y se trasladan experiencias sin tener en cuenta la existencia de condiciones distintas, como por ejemplo el tamaño o tipo de empresa.

En las empresas grandes, la complejidad del trabajo o el volumen de recursos movilizados impone organizaciones más o menos complejas que, sean del tipo que sean, obligan a hablar de áreas o funciones diferenciadas y de distintos grupos de trabajo. Por el contrario, en las empresas pequeñas estas estructuras, si existen, son mucho más difíciles de diferenciar, y las personas generalmente desempeñan tareas y responsabilidades diversas.

Conviene recordar que lo importante es entender globalmente el modelo de empresa como tal, sin dejarse llevar por ninguna metáfora.

- La aproximación al modelo de empresa como sistema requiere establecer lógicamente los límites del mismo: Esto es, determinar lo que queda dentro y

¹ La idea de utilizar las metáforas para analizar la organización de las empresas en el contexto económico actual es la base del libro de Gareth Morgan, *Images of Organization*.

podemos controlar, y lo externo al sistema con lo que debemos comunicarnos. El correspondiente sistema de información obedece a este planteamiento y, aunque se desarrolle con un «enfoque de mercado», tiene por razones obvias unas características «autárquicas» o independientes.

Cuando las condiciones del mercado y sobre todo el desarrollo de las comunicaciones permiten un intercambio de información eficaz y fluido, el modelo de empresa única deja paso a un modelo de redes con sistemas interempresa. Dicho en otras palabras, al hablar de una aplicación informática, hace unos años, los únicos usuarios a considerar eran los empleados de la empresa. Sin embargo, en las nuevas aplicaciones, los usuarios pueden ser además todos los clientes o proveedores, actuales o potenciales, de la empresa.

Que las empresas se relacionan con el exterior y que esa relación incluye elementos físicos e información no es nuevo, como tampoco lo es que la relación puede ser más o menos automática. Por ejemplo, en una gestión comercial una empresa puede enviar una oferta por escrito, dar un precio por teléfono, enviar una muestra o pedir datos, elaborar un presupuesto y hacer una visita para entregar la oferta. Merece la pena mencionar el funcionamiento y la información que se maneja en cada caso:

- La empresa comunica sólo información, por ejemplo, precios, e incluso lo hace enviando una carta comercial que se genera de forma automática sólo para ciertos clientes. Queda claro que convendrá conocer y decidir a quién se manda la oferta, y que conviene disponer de información de precios con cierta agilidad, lo que nos recuerda los procedimientos organizativos y el sistema de información que los garantiza.
- Si el objetivo es vender, además de los precios convendrá conocer información sobre existencias, y si queremos negociar y no incurrir en márgenes negativos quizás hasta conocer los costes..., así que otra vez nos aparece el sistema de información.
- Parece que la importancia o la complejidad de la operación casi de inmediato lleva a pensar en una relación personal, una visita... En este caso, la relación con el exterior se realiza a través de personas, independientemente de la existencia de los sistemas de información internos para facilitar los datos: precios, existencias, costes...,

- En otras situaciones, cuando los sistemas de información y las aplicaciones informáticas de las empresas aumentan su capacidad, no es necesaria la intervención de las personas en las relaciones. Son los propios sistemas los que se intercambian automáticamente la información: las grandes empresas que envían sus ordenes de facturación a los bancos, las empresas que mandan a «eBay»² sus ofertas de productos inmovilizados...

En las condiciones actuales, con una oferta tecnológica y unas soluciones de comunicación cada vez más sofisticadas, las empresas, independientemente de su tamaño, deben abordar estrategias para optimizar su funcionamiento interno y su relación con el mercado.

Tecnologías de la Información

Como ya hemos dicho, la utilización de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC) está contribuyendo al cambio de cultura corporativa e institucional, y está dando lugar a una nueva vía para construir el fortalecimiento económico.

Poner en marcha, por ejemplo, una iniciativa de negocio electrónico puede significar el desarrollo de nuevos procesos y de una tecnología integrada. Esto permitirá no sólo mostrar un catálogo de productos, sino soportar el ciclo completo de la venta, y más aún, lograr un conocimiento compartido con clientes y partners del negocio.

Siguiendo una tendencia continuada a lo largo del tiempo, los modelos de negocio actuales se caracterizan por una dependencia muy importante y creciente de las soluciones tecnológicas. Así, estas soluciones forman parte integral de las variables estratégicas que se manejan a la hora de desarrollar un proyecto de empresa.

En este contexto, como atributos externos más singulares de las tecnologías de la información dentro del campo empresarial podemos mencionar:

- **Conectividad.** A través de la adopción de estándares abiertos es relativamente sencillo y barato conectarse a redes globales, lo cual lleva a la ubicuidad de los equipos PC y de los teléfonos móviles. Una de las lecciones con-

² Ver información sobre esta empresa en el capítulo «Ventas».

sistentes de la innovación tecnológica es que la emergencia de estándares estimula la inversión y el crecimiento, como ha sucedido en estos últimos años. El valor de la red es proporcional al número de los que están conectados a ella (una sola máquina de fax no tendría ningún valor, el diálogo siempre empieza con ¿tienes fax?).

- **Convergencia.** Las tecnologías digitales están convergiendo. Los protocolos de telefonía móvil permiten el acceso a Internet a través de terminales móviles multimedia, haciendo más difícil la distinción entre tecnologías fijas y móviles.
- **Interactividad.** Es un elemento clave, porque una gran parte de la actividad empresarial consiste en interacciones: comunicación entre personas, entre máquinas, captura de datos, negociación, resolución de problemas en grupo...

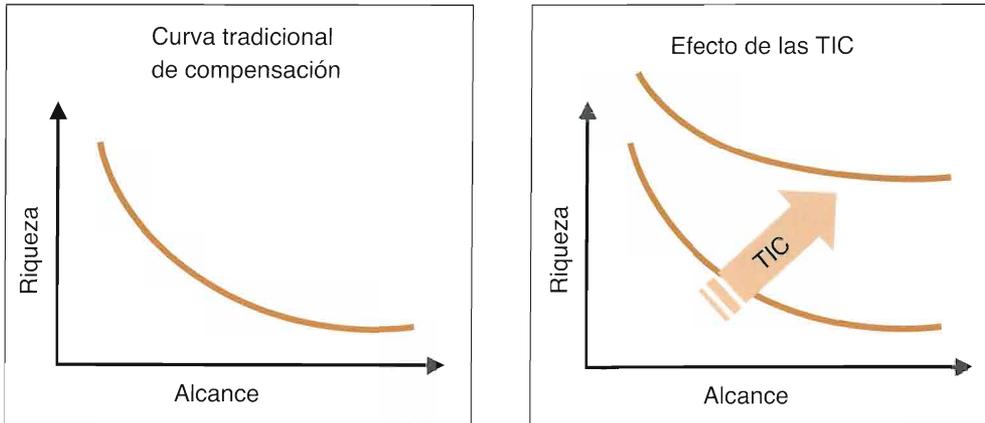
Estos atributos de las tecnologías están provocando un cambio completo en el empleo de la información en las empresas. Efectivamente, en el mundo tradicional, con restricciones físicas, siempre ha existido un equilibrio entre la riqueza, esto es, la calidad, la interactividad y la cantidad de la información que se puede comunicar, y el alcance de esa información en términos de distancia o número de personas con las que se puede compartir,

La máxima calidad de la interacción se consigue a través del diálogo entre personas, evidentemente personalizado, lo que sólo se puede producir en un número reducido de casos. Para comunicar con un mayor número de personas a mayor distancia, es necesario emplear algún sistema de difusión y, en ese caso, la interacción disminuye y el mensaje es el mismo para todos.

La figura siguiente resume este planteamiento³. La curva tradicional de compensación refleja el equilibrio entre riqueza y alcance para comunicar una determinada información, según venimos mencionando, de acuerdo con las posibilidades económicas y técnicas convencionales. Una comunicación rica requiere cercanía y canales adecuados, cuyo coste limita el tamaño de la audiencia. Una entrevista con un cliente puede dar una gran riqueza a nuestro mensaje, pero no es viable

³ Este concepto de «curva de compensación», así aplicado, procede de un artículo de P.B. Evans y T.S. Wurster, «Strategy and the new economics of the information», en la revista *Harvard Business Review*, de octubre, 1997.

ECONOMÍA DE LA INFORMACIÓN



visitar a todos los clientes. Si, por ejemplo, queremos informar de un cambio de precios, recurrimos a un envío postal a nuestra lista de clientes.

Las comunicaciones electrónicas actuales cambian este equilibrio, porque permiten compartir información de calidad con grandes audiencias de forma interactiva. Es posible, incluso, con una mayor economía, aumentar el alcance y la riqueza de muchos mensajes. Por ejemplo, personalizar las cartas con los precios, personalizar las subidas de precios..., o informar a todo el mercado a través de una página web.

Costes de transacción

En términos económicos, la curva de compensación anterior tiene su equivalente en los costes de transacción del Premio Nobel Ronald Coase⁴.

Estos costes de transacción o costes de interacción representan el tiempo que se emplea y el dinero que se gasta cuando las personas o las empresas intercambian productos, servicios o ideas. Estos intercambios pueden ser: entre empresas, dentro de una empresa, o entre una empresa y sus clientes. Pueden to-

⁴ Estos conceptos están recogidos por Don Tapscott en el prólogo del libro de Ravii Kalakota y Marcia Robinson, *E-Business 2.0, Roadmap for success*. De acuerdo con lo que menciona D. Tapscott, la tesis que planteaba Ronald Coase, hace más de sesenta años, es que en un mercado eficiente debería haber sólo trabajadores y compradores individuales y las empresas no existirían.

mar formas muy diferentes: reuniones de directivos, conferencias, conversaciones telefónicas, gestiones de ventas, informes. Dicho de otra forma, los costes de interacción representan fricciones en la economía.

Contemplados globalmente, los costes de interacción determinan la forma en la que las empresas se organizan y se relacionan con el exterior. Cuando el coste de interacción es inferior si se desarrolla una actividad internamente en lugar de externamente, una empresa tiende a incorporar esa actividad como parte de su propia organización, en lugar de contratar a alguien externo. Sin tener en cuenta otras variables, una empresa se organiza de forma que se minimicen los costes de transacción.

Como se ha demostrado ya en algunos sectores (informática, producción de ordenadores...), los cambios en los costes de transacción pueden hacer que toda una industria se tenga que reorganizar íntegramente. En estos momentos, la extensión de las redes de comunicaciones, el avance de los sistemas informáticos y el empleo masivo de terminales personales permiten a todas las empresas comunicarse e intercambiar datos más rápidamente y de forma más económica que hasta ahora. En la medida en que, a través de redes como Internet, se efectúen más transacciones comerciales, algunos principios organizativos básicos se cuestionarán. Actividades que tradicionalmente se consideraban el centro del negocio se podrán subcontratar a especialistas que las ofrecerán de forma mucho más eficiente.

Resumiendo, podemos decir:

- En el modelo tradicional, las organizaciones existen para ahorrar «costes de transacciones», esto es, los costes de acudir al mercado en lugar de usar recursos propios. Dichos costes tienen tres componentes:
 - **Coste de buscar:** Encontrar lo que necesitas consume tiempo, recursos y dinero. Decidir si se puede confiar en un proveedor añade más costes.
 - **Coste de contratar:** Si cada intercambio requiriera una negociación particular de precios y condiciones, los costes serían totalmente desproporcionados.
 - **Coste de coordinar:** Es el esfuerzo de relacionar recursos y procesos. La aparición de las telecomunicaciones en su momento ya hizo más sencilla la tarea de coordinar a distancia.

- En el modelo industrial tradicional, las empresas se estructuran jerárquicamente con procesos estandarizados y circuitos de comunicación en una «economía interna».
- Las relaciones con los clientes, no sólo las estructuras organizativas, se establecen de acuerdo con la economía de los intercambios de información: las empresas que venden productos con poca cantidad de información (compañías de electricidad...), normalmente pueden tener muchos clientes y hacer muchas transacciones. En sentido inverso, las empresas que venden productos «complejos» (empresas de ingeniería) no pueden tener muchos clientes.
- En el modelo de mercado electrónico, las empresas se mueven dentro de un sistema de proveedores (de bienes, de servicios, de infraestructura), distribuidores y clientes que utilizan Internet como base para comunicar información de gestión y soportar transacciones.
- Cuando la información se separa de los soportes físicos tradicionales y circula por los cauces que permite la tecnología actual, es posible incrementar el número de interacciones con el mercado, (el alcance de la comunicación) manejando información de gran riqueza, (información personalizada, contenidos multimedia, respuesta interactiva...) en unas condiciones económicas muy atractivas.

Nuevas estrategias de mercado

Para facilitar la reflexión estratégica, planteamos puntos de vista complementarios sobre la aproximación de la empresa a las nuevas condiciones del mercado.

Espacio de mercado

A la hora de contemplar las oportunidades de las nuevas tecnologías, partiendo de lo que podemos considerar el espacio de mercado tradicional, inicialmente se pueden plantear distintas alternativas a las que nos referimos como «espacios virtuales de mercado»⁵:

⁵ El concepto de «espacios virtuales de mercado» procede de Angehrn y Barsoux, *ICDT Model*, Financial Times Series, 1998.

- **Espacio virtual de información:** nuevos canales para difundir productos o servicios.
- **Espacio virtual de comunicación:** nuevos canales para intercambiar ideas, opiniones y relaciones.
- **Espacio virtual de distribución:** nuevos canales para distribuir productos y servicios digitales.
- **Espacio virtual de transacciones:** nuevos canales para realizar pedidos y pagos.

Aunque una empresa se plantee actuar en varios de estos espacios virtuales, es conveniente considerar por separado cada uno de ellos, porque los objetivos estratégicos, el tipo de inversión, las necesidades tecnológicas y el enfoque organizativo son distintos.

- En el espacio virtual de información se trata de promocionar el conocimiento de la empresa o de la marca. Las empresas informan sobre sus productos y servicios y dónde se pueden comprar. Es una aproximación sencilla que permite acercarse al entorno electrónico con bajo riesgo, y es la única necesaria en algún tipo de organización.
- El espacio de comunicación virtual permite a la empresa interactuar con sus clientes. Puede hacerse simplemente a través de correo electrónico, pero, en realidad, sólo se explota este espacio si se establece un diálogo real y, como resultado de estas comunicaciones, la empresa modifica alguna de las cosas que hace. La explotación de esta capacidad de diálogo puede ser muy laboriosa, porque llevaría a una personalización masiva.
- El espacio de distribución virtual se aplica como tal sólo a los productos que se pueden digitalizar (música, información...). Pero es posible ampliarlo para referirse a la información que acompaña a los procesos de distribución, como en los casos de las grandes empresas de paquetería («tracking»). Así entendido, este espacio también puede ser atractivo para los fabricantes que ofrezcan información actualizada sobre la entrega de sus productos.
- Finalmente, el objetivo del espacio virtual de transacciones es realizar transacciones comerciales, pedidos, facturas, pagos..., con clientes o proveedores. Queda claro que sólo circulan por este espacio las instrucciones, no

las mercancías, y que se trata en, todos los casos, de generar ingresos y reducir costes.

Valor añadido

El posible valor añadido de estos espacios virtuales de mercado es distinto según las condiciones de la oferta de cada empresa. Respecto a los componentes que constituyen este valor añadido conviene mencionar:

- **Configuración del producto:** Internet puede ser algo más que un canal alternativo. Cuando se comercializan con medios electrónicos, hay productos o servicios que se pueden diferenciar por su contenido (periódicos, servicios financieros) o por la forma de contratación o pago.
- **Precio:** el mayor acceso a información parece que puede afectar a la baja a los precios, pero no es algo general. La capacidad de diferenciar la oferta seguiría siendo la clave para mantener los precios.
- **Marca:** es sinónimo de confianza, y en el mundo real confianza se asocia con objetos físicos como: edificios, instalaciones, personas... Diversos estudios apuntan a que los consumidores reconocen las diferencias en tamaño y reputación de los proveedores de Internet y que estas diferencias afectan a su percepción de riesgo y a su disposición a comprar en un centro determinado.
- **Confianza del cliente:** Se acepta que la confianza es un factor crítico para estimular las compras a través de Internet. Limitaciones técnicas, por ejemplo en temas de seguridad, se consideran problemas sólo a corto plazo.
En el marketing tradicional la confianza se genera dedicando recursos importantes a mantener las relaciones (oficinas locales, tiendas, vendedores...). Lo malo es que en Internet esta solución no es posible y las empresas deben optar por impresionar a los clientes con información sobre otras características como el volumen de las operaciones o la reputación alcanzada...
- **Costes de operación:** En general, se pueden producir economías muy importantes según intervengan en las transacciones sólo medios electrónicos, recursos físicos tradicionales o personal comercial. Estos ahorros se presentan no sólo en actividades inmediatas de venta, sino en todas las actividades del ciclo comercial. Por ejemplo, una campaña publicitaria a través de correo electrónico es mucho más económica que por correo postal.

Estructura del mercado

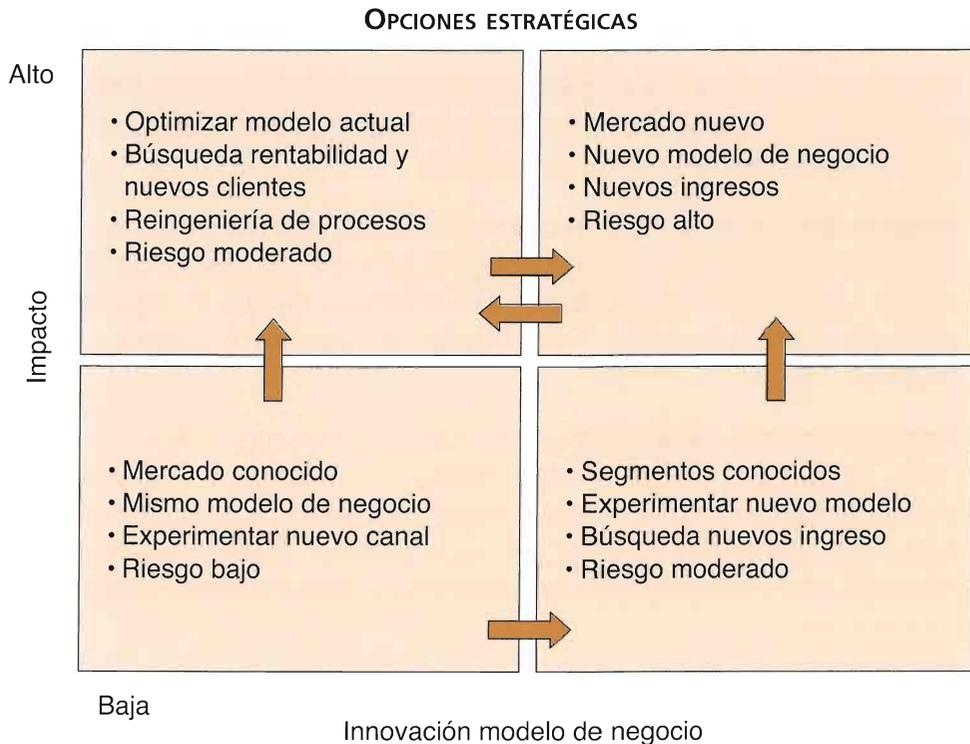
Si consideramos las funciones de los actores presentes en un sector, las empresas, a la hora de adaptarse al entorno electrónico, pueden abordar de forma progresiva diferentes alternativas estratégicas:

- **Mejora del canal.** Es el punto de entrada en la mayoría de los casos: comercio electrónico, facilitar contactos con los clientes, compras indirectas... Internet es un facilitador. Las empresas modifican algunos procesos de negocio e incluso crean nuevos procesos para optimizar rendimientos.
- **Integración de la cadena de valor.** Cuando se domina la mejora de los canales, se pueden explorar las posibilidades de integrar las operaciones de clientes y proveedores. Se emplea Internet para implantar soluciones de gestión integrada de clientes o gestión de suministro. También se crean web personalizables y las empresas comparten funciones de diseño, planificación y previsiones...
- **Transformación de la industria,** impulsada por empresas líderes que emplean Internet para deshacerse de actividades no críticas. Además, contrarrestan los movimientos de los intermediarios tendiendo puentes entre ellos y los clientes. Las empresas se unen a través de Internet para crear nuevos mercados, nuevas oportunidades...
- **Convergencia.** Agrupamiento de empresas de distintos sectores para proporcionar bienes y servicios a los consumidores. No depende sólo de Internet, pero la disminución del coste de comunicación lo facilita.

Grado de innovación

Por último, presentamos un punto de vista complementario que tiene en cuenta el grado de innovación y el impacto que supone la entrada en el mercado electrónico. Aplicamos, en este caso, una aproximación similar a la que vienen efectuando las empresas en situaciones de cambio.

Se pueden plantear alternativas más o menos ambiciosas, según se indica en la figura siguiente. Desde las que se sitúan en el primer cuadrante para empezar



a experimentar, hasta el extremo opuesto de innovación total e impacto importante en el negocio⁵.

El impacto en este caso se entiende desde el mercado, bien por mantenerse en un entorno de clientes conocidos con una oferta tradicional: un impacto bajo; o bien por tratar de acceder a nuevos clientes con nuevos planteamientos de oferta: impacto alto.

Los nuevos modelos de empresa

Como ya hemos dicho, para referirnos a las novedades que se presentan en el mundo de los negocios manejamos a menudo conceptos más comerciales que académicos y, la mayoría de las veces, con terminología americana.

⁵ Fuente: Felix Santamaría y Modesto Escobar, «Estrategias empresariales antes el correo electrónico», revista *Información Comercial Española*, número 813, monográfico sobre Comercio Electrónico y Sociedad de la Información», febrero, 2004.

Por ejemplo, el término e-business (nacido de la mano de fabricantes de hardware) se aplica de modo general a empresas que realizan negocios en la Red. Es cierto que muchas empresas comercian en la Red, pero sólo por ello no se puede decir que estén adaptadas al nuevo entorno. Sólo se podría hablar de empresa e-business si estratégicamente se ha concebido o transformado para realizar sus operaciones con un sistema de información integrado sobre soporte electrónico. Sin embargo, hay empresas que poseen algún canal comercial en la Red y siguen respondiendo al concepto clásico de empresa.

Una empresa adaptada al nuevo entorno del mercado es aquella que realiza toda o gran parte de su actividad, funcional o comercial, en red. Pero es algo más, es una empresa con una organización flexible, orientada al cliente, que se relaciona con su medio de forma electrónica.

¿Quiere esto decir que la empresa así definida trabaja sin papel? No ciertamente, sino que el papel ya no es el único y principal soporte de la información. Se ha convertido en un medio auxiliar y complementario de los flujos fundamentales de la información de negocio que se genera, se procesa y se transporta en soporte electrónico. Una información cambia entonces (de soporte, de electrónico a papel), solamente si es preciso para facilitar su lectura, cuando ésta ha llegado a su destino final. Es lo que solemos hacer cuando imprimimos cualquier información que nos interesa. Después, su destino será la papelera. Ni siquiera interesará almacenarla en papel (un sistema voluminoso, caro y de compleja recuperación), ya que siempre la podremos hallar en un archivo electrónico.

Una ventaja fundamental de la empresa así concebida, es su fácil relación con el entorno empresarial, clientes, proveedores, socios y empleados, siempre que exista un medio de transporte y comunicación al exterior que llegue a todas partes, y este medio es Internet.

Por ello, Internet es el elemento tecnológico que ha dado lugar al nuevo entorno y a todos los términos de negocio del tipo «*e-concepto*», pues su ubicuidad permite el intercambio entre los sistemas de proceso de información de las empresas, sin problemas de espacio-tiempo.

El nuevo entorno de los negocios es, por lo tanto, una forma diferente de comprender la empresa en relación con sus clientes, proveedores, socios de negocio y empleados, que se pone de manifiesto por:

- Una organización flexible, horizontal, basada en los principios de la responsabilidad completa de cada trabajador en las funciones que realiza, en la colaboración y en la información.
- Por haber realizado el rediseño de los procesos de negocio con ayuda de la tecnología.
- Por haber integrado datos y aplicaciones.
- Por ser el soporte electrónico el medio principal para el proceso y transporte de la información.
- Por la orientación al cliente y el desarrollo de relaciones en red con su entorno.

Una definición adecuada para referirnos a las empresas adaptadas al nuevo entorno podría ser:

«La empresa de la sociedad de la información que ha rediseñado sus procesos de negocio, los ha integrado con ayuda de la tecnología, los ha orientado al cliente y utiliza la red para realizar sus funciones tanto internas como externas.»

Conviene realizar una pequeña reflexión sobre las diferencias fundamentales que separan la empresa convencional de la así definida:

- La empresa convencional es una «isla de información» muchas veces constituida por otras «islas» interiores. La empresa que se ha adaptado al nuevo entorno es transparente a la información.
- La información destinada al exterior hay que transformarla sobre papel en forma de cartas y transmitirla por medio de fax o correo. En la empresa adaptada a las nuevas condiciones, la información no requiere transformaciones de soporte.
- Interiormente, son también los escritos sobre papel los medios básicos para la transmisión de la información. La red interior es el soporte de la información de la empresa en las nuevas condiciones.
- La información proveniente del exterior hay que transformarla a formato electrónico, si se desea que entre en el sistema de información. En el nuevo entorno puede entrar directamente en el sistema.
- Las relaciones con los clientes se realizan a través de comerciales, intermediarios «propietarios» de la relación. En el nuevo entorno, la relación con los clientes puede ser directa en los dos sentidos

- Los procesos de negocio, convencionalmente, se realizan mediante la intermediación de los empleados. En las nuevas condiciones se pueden realizar procesos de negocio de forma automática.

La lista podría ser muy larga, sin embargo, lo verdaderamente fundamental es que un importante cambio se ha producido en las empresas, y ahora existen de dos tipos: las empresas que básicamente operan con informaciones sobre papel y las empresas que operan con informaciones sobre soporte electrónico.

Un hecho fundamental es que la importancia del cambio no se reduce sólo a una cuestión técnica, sino que afecta gravemente a la supervivencia de las empresas que no sean capaces de transformarse.

La empresa es un desarrollo humano y, como tal, está sometido a las leyes naturales y éstas funcionan mediante la aparición de cambios en las especies. Los cambios, producidos generalmente por mutaciones, someten a la especie mutante a la misma lucha por la existencia que las de su entorno. Puede ocurrir que, en la contienda, el mutante se manifieste superior o inferior a los demás. En el primer caso, será el mutante quien permanezca, en el segundo caso perecerá.

En el mundo empresarial, la mutación ya se ha producido con el nacimiento de una nueva especie de empresa, mucho mejor dotada que la convencional, que obviamente perecerá en la lucha por la supervivencia de las empresas en los mercados.

Triunfará la empresa que se adapte, no sólo por su capacidad de integrar y transmitir la información, sino por su flexibilidad, adaptabilidad y orientación al cliente y a los mercados.

La ventaja es que, en el campo empresarial, las mutaciones no se producen al azar, como en la naturaleza, sino que son el resultado de la voluntad de transformarse de las empresas, por lo que la voluntad para cambiar es también voluntad de permanencia.

Veamos qué deben hacer las empresas para transformarse.

Los cuatro puntos cardinales en la gestión electrónica de la empresa

Podemos decir que la empresa, cualquier empresa, se relaciona preferentemente con los siguientes cuatro grupos sociales:

- Clientes.
- Suministradores.
- Socios, empresas colaboradoras.
- Empleados.

La relación de la empresa con cada uno de estos grupos ha cambiado poco en los últimos años. Es particularmente específica y generalmente está «asistida» por elementos interpuestos que facilitan una relación indirecta, como ocurre por ejemplo en el campo comercial y en el de los suministros, en donde abundan los intermediarios, almacenistas, distribuidores, etc.

Las relaciones de la empresa con los empleados se encuentran generalmente limitadas por otro tipo de intermediarios, como pueden ser los representantes sindicales, y reducida en la mayor parte de los casos a las relaciones jefe-empleado en un marco mudo de empresa.

Por otra parte, las relaciones con las empresas colaboradoras se suelen limitar a la realización y suministro de pedidos, sin que suelen existir otros acuerdos de colaboración.

En el entorno actual, la empresa debe romper con estos esquemas, facilitando la integración de las relaciones y, consecuentemente, de las informaciones entre la empresa y cada uno de estos grupos: Todo ello con ayuda de la tecnología, en la que Internet tiene un papel fundamental, ya que constituye el fluido transmisor de la información.

Pyme, nuevas tecnologías e Internet: fórmula de éxito

El efecto del comercio electrónico sobre la economía se extiende mucho más allá del valor en euros de la propia actividad comercial. El comercio electrónico permite a las empresas desarrollar ventajas competitivas, al ofrecer información más útil, ampliar las opciones, desarrollar nuevos socios, racionalizar los procesos de compra y reducir costes. Por su parte, Internet impone disciplina a los precios, en la medida en que los consumidores tienen acceso a información de muy variadas fuentes.

Sin embargo, detrás del comercio electrónico y de Internet hay mucho más: una nueva forma de gestionar la empresa, que aprovecha las opciones que

ofrecen las nuevas tecnologías para conseguir mejoras frente a la empresa tradicional, con muchos cambios en cada una de las áreas de trabajo.

En lo que respecta a la economía en general, destacamos cinco consecuencias de incorporar nuevas tecnologías a nuestra empresa.:

- Aumento constante de la productividad y la eficiencia de las empresas.
- Crecimiento más continuo.
- Creciente globalización de los negocios.
- Revitalización económica a través de la inversión de capital en tecnología.
- Tendencia descendente de la inflación.

Si ampliamos estos puntos podemos decir que la nueva economía se centra en el conocimiento y en la información como bases de producción, como bases de la productividad y de la competitividad.

Esta economía basada en la productividad generada por conocimiento e información es una economía global, donde las actividades económicas dominantes se articulan globalmente y funcionan como una unidad en tiempo real.

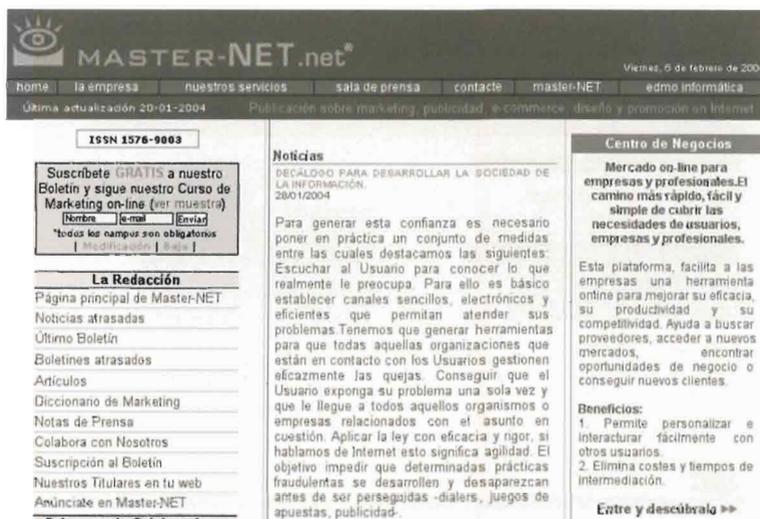


Figura 1.1.–La página de Master-net.net permite a la empresa estar permanentemente informada sobre las últimas técnicas de diseño, marketing y promoción del negocio en Internet.

Ventajas de las nuevas tecnologías

El empleo de las nuevas tecnologías permite a la empresa realizar los trabajos de forma diferente: con mayor rapidez, eficacia, obteniendo mejor productividad y recuperando antes la inversión realizada

A continuación mostramos algunas de las ventajas que cualquier empresa puede aprovechar al incorporar las nuevas tecnologías:

- Atención al cliente: soluciones de Centros de Atención a los clientes. Sin necesidad de modificar la estructura de la organización ni restar importancia a otras necesidades internas de la compañía, el cliente pasa a un primer plano.
- Fidelizar a los clientes a través de estrategias de marketing adecuadas a las necesidades de quienes nos compran. Además de detectar nuevos mercados y oportunidades de negocio y crear comunidades virtuales al disponer de sistemas con capacidad de consulta.
- Gestión de compras y aprovisionamiento utilizando las nuevas tecnologías. Así se puede acceder a la información y a las ofertas de un elevado número de proveedores que nos tratan en las mismas condiciones que a grandes empresas o que a multinacionales.



Figura 1.2.—El portal PYME (www.ipyme.org) de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía ofrece información y herramientas de ayuda muy interesantes.

- Gestión de operaciones internas: reducir costes y optimizar los tiempos de proceso, mejorar las decisiones y evitar errores, gracias al empleo de sistemas de información integrados y sistemas de ayuda a la decisión.
- Gestión administrativa y financiera sin salir de la oficina, ya sea para realizar gestiones bancarias o con la Administración.
- Comunicación y coordinación entre las diferentes áreas de una misma organización o entre empresas. Al igual que en el apartado anterior, las nuevas tecnologías son fundamentales, y gracias a ellas se alcanzan objetivos que requieren la participación y aportación de todos los miembros.
- Comunicación entre personal de la compañía con gran movilidad geográfica, para coordinarse con la empresa o entre sí, ya sea a través de correo electrónico, videoconferencias y todas las posibilidades que las nuevas tecnologías disponen para ello.
- Captación de profesionales a través de las bolsas de empleo *on-line* disponibles en Internet.
- Creación de ámbitos virtuales de trabajo y encuentros entre teletrabajadores o entre las oficinas de la empresa. Una empresa puede no contar con todo el personal dentro de la oficina y disponer de trabajadores externos con los



Figura 1.3.–Internet cuenta con información destinada a empresarios en numerosos sites así como en las páginas electrónicas de la prensa especializada. Emprendedores es una de ellas.

que mantiene una relación profesional y un contacto constante gracias a Internet y el correo electrónico. Además, puede tener acuerdos con otras empresas que realizan parte de su trabajo.

- Desarrollo de proyectos de formación y educación a distancia en los que se pueda elaborar nuevos materiales formativos, compartir experiencias y trabajar en grupo, aunque los estudiantes estén en diferentes puntos de la geografía.
- Detección de agentes innovadores entre el personal de la empresa que pueden expresar sus ideas y fluyen hasta quienes las pueden poner en marcha.

A lo largo de las páginas de este libro se irán viendo algunas de estas nuevas formas de trabajar. El objetivo es que las empresas se convenzan de que no es tan difícil y que tendrán muchos más beneficios que inconvenientes.

Los directivos de las pymes españolas deben invertir en nuevas tecnologías y considerar esta decisión como una manera de mejorar los beneficios en el futuro.

Outsourcing

Este término se refiere a la estrategia de contratar con terceros parte de las funciones empresariales de una forma controlada. Al mismo tiempo, quien pasa a realizar ese trabajo lo mejora y aporta valor.

La exigencia de responder rápidamente a las necesidades del mercado está en el origen de esta estrategia que disminuye el tiempo requerido para formar los propios recursos y la búsqueda de fuentes de financiación.

La fluidez de las comunicaciones y la definición cuidada de los procesos de negocio, esto es, las tareas que realiza la empresa, permiten distribuir y contratar con socios externos algunas de las tareas que hasta ahora se realizan con medios propios.

Hay que señalar que partimos de un contexto tradicional y conocido, porque las pymes vienen utilizando en muchos casos ciertos servicios externos. No nos referimos a tareas complementarias, como la limpieza o la seguridad de los locales, sino a temas importantes como los servicios de asesoría fiscal o gestión administrativa, con los que han contado desde siempre para llevar las tareas contables y la administración de personal.

Una vez más, es la evolución tecnológica la que pone de actualidad esta estrategia de externalización. Y no sólo por la agilidad que se puede conseguir en las operaciones normales, sino por la importancia de los recursos que en algún caso intervienen. Por ejemplo, generalmente el soporte de toda la presencia en Internet de la empresa (acceso, página web, correo electrónico, comercio electrónico, seguridad) se subcontratará íntegramente («outsourcing») con terceros. Se repite, por tanto, el principio de conseguir la máxima eficacia de la empresa por su especialización, contando en cada caso con el experto más adecuado allá donde esté.

Aunque es una estrategia de trabajo que se puede aplicar en diversos departamentos de la pyme, (como veremos más adelante), es la dirección la que debe tomar la decisión de externalizar o no servicios o funciones por diferentes causas, a saber:

- Exigencia de una adaptación rápida a un cambio del mercado.
- Necesidad de concentrarse en el negocio principal de la empresa sin por ello abandonar otros aspectos también rentables.
- Deseo de ampliar la implantación geográfica.
- Imposibilidad de aumentar estructuras para abordar un nuevo trabajo.
- Complejidad de la gestión de infraestructuras tecnológicas.
- Obsolescencia de las soluciones o variabilidad de las necesidades.
- Deseo de reducir riesgos laborales.

Las empresas se deciden a externalizar ciertas tareas cuando precisan responder con agilidad al mercado, les resulta difícil aumentar su estructura o gestionar nuevas tecnologías, desean reducir riesgos laborales derivados de disponer de un equipo propio, para ampliar su implantación geográfica, o cuando prefieren concentrarse en áreas de negocio más rentables sin abandonar otras.

En la tarea de contratar los trabajos que hasta ahora la empresa hacía de forma autosuficiente, hay que saber elegir la opción más adecuada para asegurarse que ese tercero realice la labor con la misma atención que si lo hiciéramos nosotros.

En cualquier caso, las necesidades que tenga la empresa son la base sobre la que debe girar todo el proceso de externalización. Conviene disponer de un

pliego de condiciones para negociar con los distintos proveedores en el que se recoja el conjunto de la prestación y los servicios que se esperan. Finalmente, el contrato que se firme con la empresa elegida debe recoger: el objeto de la prestación, su precio, duración y calendario y el resto de aspectos relacionados con temas como confidencialidad y propiedad intelectual.

Las áreas que se externalizan

Ya hemos mencionado los servicios externos con gestorías tradicionales. La comunicación con estas empresas, utilizando las soluciones actuales, puede incrementar de forma notable el valor de sus servicios. Cuando los cauces se hacen más dinámicos y se soportan con tecnología, la colaboración se debe plantear a más largo plazo; es mucho más integrada, puede ser más sofisticada y por tanto resulta más estratégica para las empresas.

No se puede decir que sea exactamente igual, pero hasta cierto punto en este caso se produce una tendencia en sentido inverso al habitual y la tecnología ha permitido trasladar la experiencia de las pymes a las grandes empresas. En efecto, algunas empresas importantes están subcontratando con grandes empresas de servicios la responsabilidad integral de ciertas funciones de negocio (esta tendencia de mercado en inglés se conoce como BPO: business process outsourcing).

El *outsourcing* integral de procesos tecnológicos permite a las empresas acceder a unos recursos y a un personal a precios más competitivos que lo que supondría hacerlo por cuenta propia. En España, no está demasiado extendida esta tendencia, quizás porque no se conocen bien las posibles ventajas, por miedo a los riesgos, o porque no se valoran los costes que supone la falta de mentalidad de cambio en la empresa, sin olvidar la desconfianza de los directivos.

La tecnología es una de las áreas en las que se recurre a servicios externos a la empresa para acceder a unos recursos y a un personal especializado a precios mejores que si los contratase la empresa por su cuenta.

Además de la infraestructura tecnológica necesaria para estar en Internet –que se plantea al menos como un *outsourcing* parcial de los sistemas informáticos de la empresa– en algún caso son otras necesidades tecnológicas o de mercado las que aconsejan la externalización. Nos referimos, por ejemplo, a la oferta

de soluciones que permiten a una empresa subcontratar con operadores logísticos todo un conjunto de tareas de manipulación más allá del transporte.

Otra función tradicionalmente externa en la pyme, es la asesoría en temas como: asuntos jurídicos, análisis estratégicos, estudios de marketing, investigación y desarrollo, formación, etc. Esta alternativa permite contar con especialistas en disciplinas que evolucionan rápida y permanentemente.

Para una empresa, seleccionar, por ejemplo, una opción estratégica puede suponer una gran inversión en tiempo y en recursos: recopilación de información interna y externa, diagnóstico de situación, estudio de los nuevos métodos o técnicas elección del más adecuado, ...y es difícil amortizar este esfuerzo. Sin embargo, un proveedor externo está al día en su ámbito y, sobre todo, aporta saber-hacer, conocimientos, metodología y herramientas que ya ha utilizado en muchos casos.

Los servicios de *outsourcing* en algunas empresas se acercarán cada vez más a las funciones críticas del negocio, lo que traerá como consecuencia una concentración de las funciones en un menor número de proveedores.

Una segunda tendencia es la apuesta por el modelo de suministro integral, es decir, recurrir a una misma empresa externa para la realización de varios trabajos. Así se reduce el número de proveedores, por lo que éstos deberán aportar mayor innovación tecnológica, estabilidad financiera y costes muy ajustados.

Factores de éxito en *outsourcing*

Evidentemente, para que una empresa se decida a externalizar alguna de sus tareas tiene que recibir no sólo un buen servicio, sino también obtener un ahorro.

Además, la externalización cuenta con dos importantes ventajas: la primera es una mejora de la eficacia (tengamos en cuenta que se recurre al *outsourcing* porque la empresa no es capaz de asimilar y rentabilizar ese trabajo) y la segunda es que, al externalizar ciertas tareas, concentra sus recursos en operaciones estratégicas.

Al recurrir al *outsourcing*, la empresa cuenta con ventajas como el interesante ahorro de costes, mejora de la eficacia y concentración de sus recursos en tareas estratégicas.

Cuando se externaliza alguna de las tareas, hay que tener en cuenta si la decisión al final da los resultados previstos. Una de las claves del éxito es elegir al socio adecuado y empezar externalizando aquellos servicios cuya actividad está menos relacionada con el negocio de nuestra empresa. La empresa con la que nos asociemos debe disponer de solvencia técnica y económica. Además, debe ser capaz de conservar la calidad, aún adaptando su servicio a nuestras necesidades, ya que, aunque la externalización puede fomentar un clima de mejora, incrementa la competitividad, aporta flexibilidad y tiene pocos riesgos financieros, también implica riesgos.

Entre los riesgos con los que hay que enfrentarse a la hora de optar por el *outsourcing* están los siguientes:

- Pérdida de control del servicio.
- Fugas de información.
- Desplazamiento del centro de gravedad del negocio hacia lo externalizado.
- Que la empresa con la que contratamos haga a su vez *outsourcing*.

Por lo que se refiere al inicio de la prestación propiamente dicha, es necesario que la empresa esté preparada internamente. Esta preparación supone que el personal propio debe estar informado de la labor que se va a llevar a cabo. Por supuesto, también implica que debemos disponer de toda la información que la empresa prestataria requiera para la realización de su trabajo.

En todas estas opciones, las nuevas tecnologías juegan, como se ha dicho, un papel fundamental. El correo electrónico se convierte en una pieza clave a la hora de mantener un estrecho contacto con la empresa que está trabajando para nosotros, además de que ésta deberá contar con los recursos de todo tipo que le permitan estar al día y realizar su trabajo con eficacia.

Con las nuevas tecnologías, el *outsourcing* se convierte en una iniciativa para aprovechar las ventajas tecnológicas y el capital humano disponible, con el fin de reestructurar el modelo operativo de la empresa que lo contrate. Es una llamada a la oportunidad de que cada uno se dedique a aquello en lo que está especializado y, contando con las tecnologías, colabore con otros especialistas para completar la viabilidad de su proyecto de empresa.

CAPÍTULO 2

Compras



Introducción

Compras a través de Internet

Gestión de proveedores

Mercados electrónicos

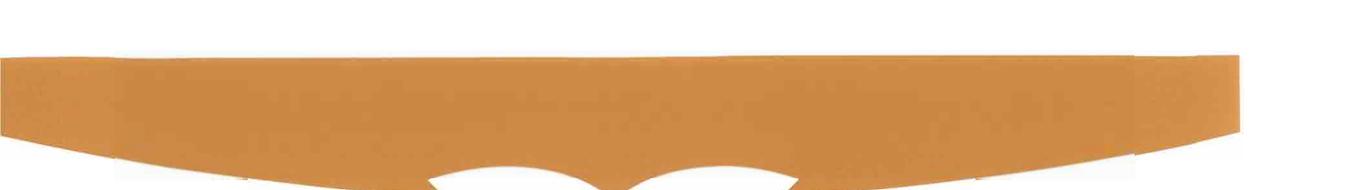
 Tipología de los mercados electrónicos

 Ventajas e inconvenientes

Subastas

 Implantación de subastas inversas

 Ventajas de las subastas inversas



Introducción

Pocas empresas se han lanzado a comprar a través de Internet, a pesar de que la gestión de compras ha dejado de ser un área con poco impacto en la cuenta de resultados para convertirse en una función estratégica con muchas posibilidades de optimización. Todas las fases del proceso de compra (buscar proveedores, negociar condiciones, acordar contratos, aprobar presupuestos, cursar pedidos u órdenes de compra, enviar y recibir mercancía y efectuar pagos) se pueden realizar a través de Internet de una manera mucho más rápida y económica. Internet pone a disposición de los jefes de compras herramientas que facilitan la tarea, reducen el tiempo en el que se llevan a cabo y, lo que es más importante, puede reducir los costes de forma considerable.

Las empresas compran todo tipo de productos y servicios y antes de entrar en la estrategia de compras conviene mencionar la diversidad de condiciones existentes en este tema:

- Desde el punto de vista de los bienes que se compran, en un extremo nos encontraríamos con los productos más sencillos: tornillos para el montaje de nuestros productos, tinta para las impresoras o servicios de mensajeros. En el extremo opuesto tendríamos bienes tan complejos como un motor eléctrico para nuestro producto, una centralita telefónica o el alquiler de un local.
- Desde el punto de vista de la integración de estos bienes en nuestros procesos de negocio, nos encontramos también con diferentes alternativas: elementos que se consumen inmediatamente y pasan a ser costes indirectos o costes directos, materias primas almacenables o bienes que serán parte del activo inmovilizado de la empresa. En todos los casos existen además facto-

res que convierten el bien adquirido en más o menos crítico, según su influencia en los resultados de la empresa.

- Si tenemos en cuenta las condiciones del mercado al que acudimos a comprar, se dan circunstancias que hay que tener en cuenta aunque no afecten sólo al producto: concentración o no de proveedores, nuestra importancia como clientes, especificaciones críticas, demanda estacional....
- Por último, además del coste unitario de los bienes, hay que tener en cuenta la mayor o menor asiduidad de las compras (una o varias veces al día, una vez al año...) y la oportunidad de concentrar o distribuir algunas operaciones de compra (quién y cómo pide el toner de la impresora o los billetes de avión...).

Independientemente, por tanto, del volumen, se puede hablar de varios tipos de compras:

- Las compras de gran relevancia que dependen de negociaciones personales. En estas el jefe de compras o el responsable de producción de la empresa, debe de encontrar el mejor proveedor y en las mejores condiciones. Son casos en los que habitualmente el impacto financiero de la operación es grande y el número de proveedores con los que contactar es reducido.

CLUBCOMPRAS
INFORMACIÓN PARA DEPARTAMENTOS Y PROFESIONALES DE COMPRAS >>>>>

En portada
XIII Desayuno Profesional
Deslocalización de compras

Actos y convocatorias
Innova 004
30 de marzo de 2004 - Innova2004: Elemento clave para la innovación tecnológica de la empresa.
El próximo mes de marzo tendrá lugar el seminario **innova: 004** dirigido a los departamentos de innovación tecnológica e informática.
Destacados especialistas en la innovación tecnológica en la empresa analizarán los elementos clave y plantearán los criterios básicos para su aplicación.
Si desea ampliar la información, o reservar su plaza, clique [aquí](#).

Noticias
Localización de empresas
Jordi Muro, Director de Publicaciones de **Asicpa** presentó en el último Desayuno de InnovaCompras el "Directorio Empresarial de **Cataluña**".

Opinión
Aquí
Tenemos unas oficinas lejos de aquí. Es una apuesta arriesgada, tuvimos que hacer muchos números, comprobar muchos datos, incluso tener la certeza o tal vez la sensación que era el lugar adecuado. Pero esto no se termina nunca...
¿Web? No, gracias
No será yo quien se apuntó a la caza y captura de la web, pero lo cierto es que el uso de internet está cambiando. La

elprescriptor.com

Figura 2.1.—Esta página dispone de información interesante para los responsables de compras de las pymes que deseen realizar las compras a través de Internet.

- Las compras rutinarias, cuyo impacto financiero es limitado y el número de proveedores capaces de suministrarlas es elevado. En estos casos, una solución de *e-procurement* (aprovisionamiento electrónico) puede resultar de gran ayuda en el departamento de compras. Con ella se obtienen unos ahorros en tramitación y seguimiento de los pedidos que superan las expectativas de cualquier gerente.
- En un punto intermedio se quedan las compras con alto impacto financiero, pero con numerosos proveedores y aquellas que dependen de pocos proveedores, pero que no son demasiado relevantes económicamente. Para las primeras, pueden ser idóneos los mecanismos de formación dinámica de precios de los *marketplaces*: subastas inversas y solicitudes de presupuesto que se encuentran en numerosas páginas de Internet.

La pyme española se enfrenta a tareas complejas si desea incorporar el aprovisionamiento a través de Internet. Sin embargo, es una opción muy atractiva para que el departamento de compras contribuya a que la empresa sea competitiva.

Para aplicar la gestión electrónica al aprovisionamiento, las empresas pueden optar por poner en marcha su propio portal de compra, realizar una conexión por Internet con las empresas proveedoras o acudir a un *marketplace*, donde encontrar proveedores. Siempre que la pyme sea pequeña y no pueda enfrentarse a una importante inversión, recurrir a un *marketplace* se convierte en una opción que requiere una inversión menor y que aportará a la operación los requisitos fundamentales para que las compras sean todo lo satisfactorias que se desea.

DIRECCIONES Y ORGANISMOS DE INTERÉS

Nombre	URL
All the Office	www.alltheoffice.com
Asociación Española de Responsables de Compras y Existencias (AERCE)	www.aerce.org
Club Compras	www.clubcompras.com
El prescriptor	www.elprescriptor.com
Espaciopyme	www.espaciopyme.com
Iberpyme	www.iberpyme.com

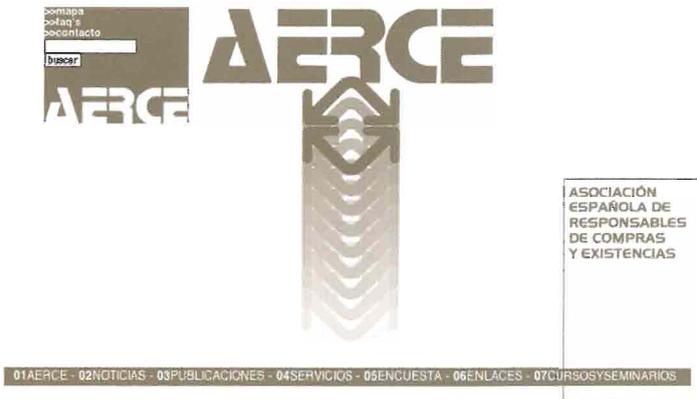


Figura 2.2.–La Asociación Española de Responsables de Compras y Existencias (AERCE) organiza cursos, publica noticias y ofrece servicios de interés para los que deseen implantar soluciones de *e-procurement*.

Una de las soluciones para agilizar las compras que describimos más adelante, son los *marketplace* o mercados electrónicos. Como es lógico, al igual que en todos los mercados, nos encontramos con operaciones de compra-venta y, por tanto, dos puntos de vista simétricos o complementarios. De acuerdo con la estructura de nuestra exposición, volveremos a hablar de estas soluciones electrónicas, bajo el punto de vista de la venta, en los capítulos dedicados a las actividades comerciales de la empresa.

Compras a través de Internet

El *e-procurement* (aprovisionamiento electrónico) es un nuevo modelo para gestionar las compras en una empresa. Se trata de la integración de todos los procesos que conlleva la administración de proveedores, automatizando tareas y utilizando las comunicaciones electrónicas para facilitar las transacciones en línea.

El *e-procurement*, optimizando el flujo de información, permite obtener mejores precios y la reducción de tiempo en los procesos. Se centra en las compras

de bienes y servicios muy estandarizados que generan un gran número de transacciones de valor relativamente bajo en las que el precio y las condiciones están dentro de unos parámetros muy concretos.

El objetivo de esta estrategia del departamento de compras es lograr ventajas competitivas, a través del ahorro de recursos, de un mejor nivel de información y de una mayor integración entre el cliente y el proveedor.

Con el *e-procurement* se generan ventajas competitivas a través del ahorro de recursos, de un mejor nivel de información y de una mayor integración entre el cliente y el proveedor.

Algunas ventajas de aplicar la estrategia de *e-procurement* son:

- La organización trabaja bajo una visión más estratégica y se eliminan factores subjetivos personales
- Los proveedores seleccionados para suplir las necesidades de un producto homologado, interactúan con la empresa en ambientes electrónicos privados, logrando un mejor servicio a la empresa.
- Los precios se encuentran previamente definidos o se han determinado condiciones comerciales y de pago ventajosas, por lo que es posible reducir los costes.
- Se concentran las compras sobre proveedores y catálogos de productos homologados, lo que redundará en descuentos por volumen y en un mejor servicio.
- Se puede dar acceso al proveedor a datos internos del producto que le competen y definir conjuntamente stocks mínimos y máximos.
- El proveedor puede conocer el estado de sus pagos y solicitudes adicionales de producto.
- Se pueden incluir pagos en línea mediante la alianza con entidades bancarias.
- Se reduce el tiempo de compra.
- Se mejora el nivel de información de los gestores y el control del gasto contra el presupuesto.

Para conseguir estos objetivos es necesario que los responsables de compras desarrollen las siguientes competencias:

- Familiaridad con los sistemas de planificación de recursos de la empresa y su integración con el resto de sistemas.
- Conocimiento de los procesos y de las tecnologías que soportan las relaciones con suministradores, socios y clientes.
- Conocimiento vertical de la industria donde la empresa opera.

Con el boom de Internet a finales del milenio pasado, no pocas empresas se lanzaron a utilizar soluciones de software *e-procurement*, más por no quedarse fuera del negocio que por la necesidad de implantarlas. Sin embargo, en aquel momento la tecnología no estaba preparada para soportar los procesos y muchas de las expectativas no se cumplieron. De esta manera, se generó el efecto contrario y se pasó de la euforia por Internet a mirar con lupa todo lo relacionado con la red.

La recesión económica de las empresas del sector de las nuevas tecnologías ha dado tiempo a los fabricantes de software para desarrollar herramientas que permiten ahorrar costes, no sólo disminuyendo los precios de los productos que se adquieren, sino aumentando la calidad de las compras.

Mercedes Benz ahorra con el *e-procurement*

Mercedes Benz ha elegido el aprovisionamiento electrónico para mejorar los sistemas de compras de bienes y servicios indirectos, reducir los costes, reducir los niveles de stock y ahorrar recursos humanos.

El encargo de fabricar los sucesores de los modelos Vito y Clase V a la planta de Vitoria obligó a la compañía a afrontar nuevos retos. A nivel de infraestructura supuso la apertura de nuevas instalaciones y de líneas de montaje. A nivel informático supuso el desarrollo del primer proyecto de *e-procurement*, viendo en el comercio electrónico una excelente forma de mejorar internacionalmente su posición frente a la competencia.

Este proyecto ha permitido al grupo automovilístico analizar y racionalizar de forma más eficiente los procesos de compra, reducir costes en este departamento y conectarse con los *e-marketplaces* del sector.

Tras un elaborado estudio, la compañía concluyó que apenas existía una gestión centralizada de la relación con los proveedores o que los procesos de compras se realizaban mediante trámites en papel que implicaban tiempos demasiado largos. Asimismo se detectó que los materiales y servicios indirectos eran suministrados por más de 1.100 proveedores diferentes.

Tras estas conclusiones la compañía se planteó tres objetivos: optimizar la estrategia de compra, racionalizar el ciclo completo de aprovisionamiento y contabilidad e implementar una solución de *e-procurement*. Realmente lo que se pretendía era mejorar todos los pasos del proceso: selección de proveedores, creación de pedidos, envío de documentos, recepción de mercancías, verificación de facturas y realización de pagos.

Una vez implantada la solución de *e-procurement*, se consiguieron objetivos como reducir los recursos humanos del departamento de compras en un 20%, así como el número de empleados necesarios para comprobar las facturas recibidas. Del mismo modo se redujeron los tiempos de aprovisionamiento y se ajustó el número de proveedores de servicios con los que la compañía mantiene relaciones, lo que facilita la gestión e implementación de un control de calidad.

Se estima que la puesta en marcha del aprovisionamiento electrónico ha supuesto para Mercedes-Benz España un ahorro en este área cifrado entre 1,5 y 3 millones de euros, de los cuales entre un 20% y un 30% se puede atribuir directamente al proceso de reducción de costes. El proyecto supuso una inversión de 900.000 euros, de los que se estima se obtendrá una alta recuperación.

Fuente: nota de prensa facilitada por la propia empresa, 2003

El caso de Mercedes Benz puede echar para atrás a más de una empresa que no sea capaz de afrontar una inversión previa tan alta. Pero es importante volver a señalar que iniciativas de este tipo en grandes empresas, acaban obligan-

do a todas las empresas de su entorno a cambiar su forma de operar y a adoptar también nuevas soluciones, basadas en tecnología, adecuadas a sus propias condiciones.

Evidentemente, las pymes se enfrentan a retos únicos: recursos limitados, intensa competencia y necesidad de soluciones escalables que soporten el rápido crecimiento. Conscientes de esta necesidad, los fabricantes de soluciones de *e-procurement* personalizan su oferta para organizaciones de cualquier tamaño, ofreciendo a las pymes soluciones rentables y de rápida implementación. Por ejemplo, aunque se trate sólo de un primer escalón, fabricantes de software como SAP mencionan que realizan más de una tercera parte de las instalaciones de estas herramientas en organizaciones con ingresos inferiores a los 200 millones de euros.

Las compañías de software adaptan sus herramientas de aprovisionamiento a las necesidades de las empresas.

Las empresas, independientemente de su nivel de facturación, deben tener una visión de cómo quieren que sean sus compras en el futuro, los beneficios que

The screenshot shows the EspacioPyme.com website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo and menu items: Inicio, Haz negocios, Productos y servicios, Biblioteca Espacio Pyme, and Contacta | Mapa de la web. A search bar is located on the right side of the header. Below the navigation bar, the main content area is divided into several sections. The first section is titled 'Haz negocios: 5.321 empresas registradas' and features a search bar. Below this, there are two main content blocks. The first block is titled 'Se necesitan presupuestos para...' and lists various services such as 'TELEVENTA', 'Tarjetas de visita', 'Página web', 'Web para reserva de coches online', and '4 ordenadores completos', each with a location listed in the second column. The second block is titled 'Empresas de EspacioPyme ofrecen...' and lists services like 'Atención y soporte Web' and 'Desarrollamos proyectos y aplicaciones a medida', with locations like 'Vilaviciosa' and 'Granada' listed. On the right side of the page, there are two additional sections: 'Regístrate en EspacioPyme y publica una oferta gratuita.' and '¿Tienes una pyme y buscas recursos externos para realizar un proyecto?'. The overall layout is clean and professional, with a focus on providing information about business opportunities and services.

Figura 2.3.–Una visita al portal español EspacioPyme.com puede ser interesante a la hora de intentar implantar soluciones de nuevas tecnologías en los procesos de gestión de compras.

quieren obtener y cómo van a ir abordando este proyecto para, a partir de ahí, establecer el plan de implantación.

Las nuevas tecnologías, e Internet de forma especial, han generado un ambiente donde cualquier empresa, sin importar su tamaño, puede comprar mejores productos a un mejor precio, acelerando el proceso de compra, el pago de bienes y servicios y, por tanto, ayudando a reducir costes, tomar decisiones rápidas y obtener valores añadidos. Los proveedores especializados ofrecen soluciones tecnológicas específicas para optimizar los procesos de compras. Por su parte, las empresas deben estudiar su estrategia y decidirse a abordar proyectos para aprovechar los beneficios posibles.

Gestión de proveedores

En los procesos de compra complejos es preciso dedicar una atención especial a la selección del proveedor. La solución *e-sourcing*, nace de la necesidad de un sistema que soporte estos procesos de compra, donde el valor no está relacionado directamente sólo con el precio y el volumen de transacciones es relativamente bajo.

Es una solución aparecida después del *e-procurement* y entre los productos y servicios típicos a contemplar dentro *e-sourcing* están por ejemplo los equipos de tecnologías de la información, equipos industriales y vehículos, es decir, las compras que por su envergadura requieren mayor atención.

El *e-sourcing* facilita las compras de grandes maquinarias, equipos de tecnologías de la información, equipos industriales y demás compras que por su gran envergadura requieren de una atención especial por parte de la empresa.

Todas las empresas, especialmente las industrias de fabricación, necesitan proveerse de materiales, materias primas o servicios complejos, en muchos casos para incluir en sus productos. Se establecen entonces procesos de aprovisionamiento en los que se distinguen varias fases: planificación, negociación con proveedores, pedido, entrega y pago.

Para empezar, se parte del análisis del mercado de proveedores y el diseño de una estrategia de compra, valorando por ejemplo los costes asociados al ciclo de vida del producto. Esta etapa, que terminaría con la firma de los contratos con los proveedores se denomina en inglés *sourcing* y cuando se emplea Internet se llama *e-sourcing*.

A partir de ahí, la gestión de compra se realiza de la siguiente manera: los compradores hacen una serie de peticiones de ofertas a los proveedores cualificados. Posteriormente, el sistema recopila todas las propuestas que se adaptan a los requisitos de los formularios de petición, y ayuda al comprador a valorarlas determinando cuál de ellas aporta el mayor valor de compra.

Las técnicas de *e-sourcing* pueden suponer importantes ahorros en las empresas ya que cualquier disminución en los costes incide directamente en la cuenta de resultados al tratarse de adquisiciones importantes.

Mercados electrónicos

Los *marketplaces*, *e-marketplaces*, *e-markets* o mercados electrónicos B2B (*Business to Business*,) son lugares en Internet donde se citan los proveedores y los compradores de productos y servicios. Allí, ambas partes intercambian información, realizan transacciones comerciales y acceden a servicios de valor añadido.

Son intermediarios que han aparecido aprovechando entre otros el desarrollo de las herramientas de *e-procurement*. Una de sus funciones principales es ayudar a realizar las operaciones entre el comprador y el proveedor. Por este motivo, se trata de una opción a considerar por las pymes que no puedan realizar una inversión grande en implantar una solución propia.

Para ello pueden acceder a los *e-markets* y utilizar estos sistemas de manera remota, vía Internet, para compartir con otras empresas los costes de instalación, su mantenimiento y la tarea de atraer a un gran número de proveedores o clientes, que es la razón de ser de los *marketplaces*.

Los *marketplaces* son muy interesantes para las pequeñas y medianas empresas que no puedan realizar una inversión grande en implantar una solución independiente de aprovisionamiento electrónico.

Otro de los objetivos de estas plataformas es optimizar las relaciones entre una compañía y su comunidad de proveedores clave, de manera que se canalicen aprovisionamientos a través de Internet y se realicen peticiones de ofertas e información, subastas y compraventa por catálogo. Así, la empresa compradora centra sus recursos en las funciones estratégicas, tales como la búsqueda y negociación con proveedores, quedando automatizadas las funciones administrativas.



Figura 2.4.—Los mercados electrónicos, *marketplaces*, son un punto de encuentro para vendedores y compradores, gestionados o promovidos por un tercero que ofrece servicios complementarios propios o externos

Tipología de los mercados electrónicos

Dentro de los *e-marketplace* diferenciamos dos tipos: públicos y privados, independientemente del sector de negocio al que se dirijan. En los primeros, cualquier empresa interesada que se dé de alta y abone las cuotas o comisiones prefijadas, puede operar. Están gestionados por una tercera compañía cuyo objetivo es generar negocio.

En mercados electrónicos públicos, cualquier empresa que se dé de alta y abone las cuotas puede operar. Los mercados electrónicos privados están promovidos por grandes empresas compradoras.

Los segundos, los *e-marketplace* privados están promovidos normalmente por una gran empresa. Su objetivo no es agrupar a un número cada vez mayor de proveedores, como puede ser el caso de los públicos. Responden a la iniciativa de la empresa promotora, que desea optimizar su gestión de la cadena de suministros y ahorrar costes, compartiendo fases del proceso de compra, sólo con sus proveedores estratégicos. De hecho tienen un enfoque de colaboración y sus integrantes no son competidores entre sí.

Los públicos, por su parte, no se limitan a promover el intercambio de productos y servicios sino que facilitan la colaboración entre compradores y vendedores e incluyen múltiples servicios de valor añadido relacionados con el control de inventarios, la logística y la posventa.



Figura 2.5.—Aqanima es un ejemplo de *e-marketplace* español multisectorial en el que la pyme puede mejorar el control de las compras que realice.

De forma general, la fuente de ingresos de estos sistemas incluye las cuotas de todos los proveedores suscritos, las cuotas por transacción y la publicidad, sin olvidar los ingresos derivados de los servicios adicionales,

En función del sector de negocio, se habla de *e-marketplaces* horizontales y verticales. A los primeros también se les conoce como multisectoriales, por ofrecer una serie de productos y servicios genéricos, interesantes para cualquier compañía, independientemente del sector, ya que se basan en materiales indirectos y servicios varios.

Por su parte, los verticales están orientados a un área determinada de la economía, con productos y servicios especializados en un sector, por ejemplo, la automoción, alimentación o construcción.

Direcciones útiles antes de realizar nuestras compras

Además de los mercados electrónicos o *e-markets*, de los que incluimos un amplio listado de direcciones en este capítulo, en Internet se encuentran páginas de subastas directas y comercios electrónicos que destacan por contar con valores añadidos de gran interés.

Es posible conocer la opinión de otros compradores que tras finalizar la compra incluyen una valoración del proceso y así los que duden si comprar o no, pueden recurrir a estas clasificaciones.

Por otra parte, estas páginas cuentan con comparativas de precios que permiten conocer mejor cómo está el mercado en los productos que se deseen adquirir desde la empresa.

Por este motivo, incluimos estas direcciones, recomendando visitarlas antes de tomar la decisión final de comprar algo.

Nombre	URL
Ciao, la opinion del consumidor	www.ciao.es
Dooyoo: opinión de consumidores	www.dooyoo.es
eBay: el centro de compras y ventas por Internet	www.es.ebay.com
Kelkoo: comparativas de precios	http://es.kelkoo.com

Un marketplace con presencia internacional

Un ejemplo de marketplace conocido es *Adquira* (www.adquira.es). Dispone de una base de datos con más de 1.300 proveedores de todo tipo de productos y servicios. En esta página es posible solicitar ofertas, montar subastas (aconsejables a partir de 200.000 euros) o disponer de un catálogo personalizado para el aprovisionamiento. La plataforma además de facilitar la negociación, ofrece soluciones para cursar pedidos en línea, realizar el seguimiento de la entrega o realizar pagos.

Según Adqira es posible que una empresa ahorre hasta un 10% de los costes de la compra gracias a las posibilidades de acceder a proveedores y organizar subastas.

Si un 10% puede parecer una cifra poco importante, puede serlo en función de los gastos del aprovisionamiento, sin olvidar que sólo en esfuerzo y tiempo de búsqueda el ahorro se estima en un 52% y un 30%, respectivamente.

El director comercial de este *marketplace* recomienda a las empresas introducir la gestión electrónica en los departamentos de compras y producción por fases. De entrada, se puede probar el acceso a Adqira por un tiempo limitado. Más adelante se puede comprar la licencia del *marketplace* para instalarla en sus sistemas informáticos. El tercer paso que se recomienda es la interconexión de la plataforma con las herramientas de gestión de la empresa.

En cualquier caso, el funcionamiento de este tipo de páginas puede no coincidir con lo que nosotros deseamos. Por este motivo, antes de empezar a trabajar con ellos, es necesario conocer las condiciones que imponen a las pymes, en cuestiones de gran importancia como las económicas.

The screenshot shows the Adqira website interface. At the top left is the Adqira logo. Below it are three main navigation buttons: 'Soluciones de Compra' (with sub-items 'Negociación' and 'Aprovisionamiento'), 'Soluciones de Venta' (with sub-item 'Ser Proveedor en Adqira'), and 'Servicios' (with sub-item 'Listado de Servicios'). To the right is a 'Área de acceso a clientes' section with dropdown menus for 'ACCESO MARKETPLACE', 'ACCESO PROGRAM', 'ACCESO CATALOGACIÓN', and 'ACCESO DIRECTORIO CLIENTES', along with a link '¿No es cliente de Adqira?'. Below the navigation is a section titled 'Adqira, Negocios en directo' with a brief description. In the center is a circular flow diagram with 11 numbered nodes connected by arrows. To the right of the diagram is a 'Servicios' list: 1. Subastas con Adqira, 2. Consultoría de compras, 3. Catalogación, 4. Medios de pago, 5. Formación. At the bottom right is a 'Suscribirse a nuestra newsletter' form with a text input field and a 'Zona Newsletter' button.

Figura 2.6.–Página web de Adqira para España

Ventajas e inconvenientes

Ventajas de los *e-marketplaces* para la empresa compradora:

- Reducción de los costes de materiales y servicios que compra.
- Ampliación de las fuentes de suministro.
- Reducción de los costes de transacción.
- Reducción de las cargas administrativas.
- Mayor control por el incremento de compras bajo contrato.
- Posibilidades de internacionalizar las operaciones.

Inconvenientes de los *e-marketplaces* para la empresa compradora:

- Aumento de poder de los proveedores al permitirles realizar alianzas.
- No es posible adquirir todo tipo de productos en los *e-markets*.
- Dificultad de definir los procesos de compras de una compañía.
- Limitado acceso de los *e-markets* a pasarelas de pago electrónico.

Ventajas de los *e-marketplaces* para la empresa vendedora:

- Ampliación del número de clientes potenciales.
- Aumento de la fidelización de los clientes.
- Reducción de las gestiones administrativas.
- Reducción del coste por transacciones.
- Conocimiento en cada momento de cómo se encuentra el pedido.
- Posibilidad de internacionalizar su mercado.

Inconvenientes de los *e-marketplaces* para la empresa vendedora:

- Mantenimiento de las plataformas.
- No todos los productos pueden ser comercializados en un *e-market*.
- Proximidad a las empresas de la competencia.
- Percepción de que los *e-market* trabajan para los compradores.
- Costes operativos elevados.

Subastas

Tradicionalmente han existido las subastas directas, que son las que se dirigen desde el proveedor al cliente. Ahora, además, los departamentos de compra de las empresas cuentan con una nueva modalidad de adquisición de productos: las subastas inversas.

En las subastas inversas el cliente (en nuestro caso, la empresa) solicita un producto y marca el precio por el que está dispuesto a cerrar la operación. En estos casos, el momento de la puja no es decisivo y sólo rige el precio final, al contrario que en las subastas directas, en las que se establecen los tramos para la cuantía mínima de la puja.

Las subastas inversas son una modalidad en las que las empresas solicitan el producto que desean adquirir, marcando el precio por el que están dispuestos a cerrar la operación. Lo decisivo no es el momento de la puja, sino el precio final.

Con esta posibilidad, cuando los departamentos de compras desean negociar con diferentes proveedores, lanzan una demanda y esperan recibir ofertas, eligiendo la que más convenga.

Este modelo permite mantener contacto con mayor número de proveedores y reducir, tanto el tiempo de negociación como el gasto a realizar, de forma considerable.

Además de las subastas inversas, las pymes pueden acudir a las subastas directas que desde hace años existen en la red. Un excelente ejemplo es *eBay* de la que también hablaremos como canal de venta. Esta empresa se ha convertido en el portal de subastas de referencia para todos aquellos que deseen comprar con seguridad. El cliente (en este caso la pyme), además de contar con todo tipo de productos, puede conocer de antemano la opinión de anteriores clientes sobre un determinado proveedor.

Además de las páginas de subastas inversas, las pymes pueden recurrir a los portales de subastas directas para comprar lo que deseen y para saber también cómo están en el mercado los precios de miles de productos.

Una página útil a la hora de asegurar riesgos es *Dooyoo* (www.dooyoo.es), donde existe información de precios de miles de productos. En esta página es posible realizar comparativos de precios y saber, por ejemplo, cuál es el precio al que podemos encontrar el ordenador que necesitamos adquirir o cuánto cuestan los cursos que queremos para nuestra empresa. Además, cuenta con un valor añadido de gran ayuda porque incluye la opinión de miles de consumidores que antes han comprado en ella. Así conociendo qué opinan otros usuarios podremos comprar con menos riesgos.

Este servicio de valoración y clasificación de los proveedores realizado por los usuarios, también se encuentra en páginas como *Kelkoo* (www.es.kelkoo.com) o *Ciao* (www.ciao.com).

Implantación de subastas inversas

Este tipo de subastas tiene por objetivo mejorar las condiciones de compra. En la mayoría de los casos en un tiempo máximo de entre 24 y 72 horas, el cliente ha contactado con decenas de proveedores que pueden suministrarle lo que desea.

El sistema de subastas inversas ha tenido éxito entre las empresas grandes, porque es rápido y permite realizar las mismas operaciones que con negociaciones clásicas, pero aumentando la competencia entre los proveedores.

En las subastas inversas, la competencia impone reducciones interesantes de costes. Pueden ser de tipo abiertas o cerradas y en este último caso la pyme cuenta con las mismas ventajas que una gran empresa, ya que el proveedor la tratará en las mismas condiciones.

La reducción de costes se debe no sólo a la existencia de la competencia, sino también a que solamente es necesario realizar una inversión previa mínima (la cuota que se ha de pagar al proveedor de la solución), o bien pagar un coste variable (un porcentaje del coste de la operación).

En el caso de las subastas inversas existen plataformas con cuotas para pymes, como www.elprescriptor.com, donde se establece un coste mínimo de la operación para operar en ella.

El sistema de subastas inversas ha tenido éxito porque es rápido y permite realizar las mismas operaciones que con negociaciones clásicas pero aumentando la competencia entre los proveedores.

La modalidad de las subastas permite que éstas sean abiertas o cerradas. En este último caso, la pyme cuenta con la misma ventaja que una gran compañía, ya que el proveedor rebajará sus precios a una pequeña empresa igual que si tratara con una gran multinacional.

Subastas inversas en la pyme del sector de los componentes de la automoción

La industria de la automoción es, quizás, una de las pioneras en recurrir al sistema de subastas inversas para contactar con proveedores y adquirir en condiciones ventajosas sus necesidades para llevar a cabo la producción.

Un ejemplo lo encontramos en la pyme *Industrias Cayro*, ubicada en el Polígono Industrial de San José de Valderas en Madrid en la que trabajan 150 personas y que se dedica a la estampación de piezas metálicas, montaje y soldadura.

Desde hace aproximadamente dos años recurren a esta modalidad de compra para adquirir piezas de estampación. La aportación más interesante la encuentran no sólo en el tiempo que ahorran en conocer diferentes proveedores, sino en el menor coste económico que supone para los departamentos de compras y producción.

También destacan que disponen de toda la información que solicitan del proveedor además de que reciben las ofertas en las mismas condiciones que una gran compañía y que el resto de clientes.

Industrias Cayro se presenta como un ejemplo a seguir por numerosas pymes españolas, porque demuestra que, para hacer uso de las nuevas tecnologías, no es necesario ser una multinacional de la nueva economía. De hecho, ni siquiera dispone de página web y la inversión que han tenido que realizar para trabajar de esta manera ha sido muy pequeña.

Fuente: información facilitada por la propia empresa, 2003

ITbid

Entorno Privado	Aplicaciones	Uso	Ventajas	Características	Visita guiada	Calcula tu ROI
						

La solución racional para la solicitud de ofertas y negociación con sus proveedores

Compras es una función transversal de las organizaciones, básica para satisfacer las necesidades de productos y servicios de otros departamentos.

La negociación de compras ha requerido tradicionalmente un importante esfuerzo para compradores y proveedores, debido tanto a la complejidad de la negociación como a deficiencias y asimetrías en la información.

El crecimiento y la implantación de las nuevas tecnologías a través de la red Internet presenta indudables ventajas en muchos procesos de negocio, siendo Compras una de las mayores bolsas de mejora existentes. Pequeñas mejoras en los costes de adquisición consiguen un gran impacto sobre el resultado. En este contexto, ITbid es la solución racional para negociaciones "on line" entre los departamentos de compras y los proveedores.

[Pulse aquí para leer nuestro brochure](#)

| Salvador Espriu, 3A | 08060 Sant Just Desvern (Barcelona) | Tel. (+34) 934 700 254 | info@itbid.org | www.itbid.org

Figura 2.7.–ITBid facilita a los responsables de compras de las empresas las tareas que desempeñan habitualmente, desde la preparación de la solicitud de ofertas hasta la selección de la mejor.

Ventajas de las subastas inversas

A continuación mostramos las seis ventajas que consideramos más relevantes de las subastas inversas. Cada una de ellas se convierte en un motivo para que los responsables de compras o producción recurran a esta modalidad de aprovisionar nuestra pyme:

1. Conocimiento ágil y rápido del mercado.
2. Comparativa detallada de precios, características y garantías.
3. Contacto con mayor número de proveedores
4. Reducción del importe de la compra.
5. Reducción del tiempo de gestión de compra.
6. El proveedor se comporta del mismo modo con una pyme que con una gran compañía.

PRINCIPALES MERCADOS ELECTRÓNICOS OPERANDO EN ESPAÑA

A continuación figuran los principales mercados electrónicos que tienen sede en España o que cuentan con operadores españoles, detallando los sectores en los que trabajan¹.

Nombre	URL	Sector
ACAMBIODE	www.acambiode.com	Intercambios
ADQUIRA	www.adquira.com	E-procurement
AGROCENTRAL	www.agrocentral.com	Alimentación
AGRONET	www.agronetsl.com	Maquinaria agrícola y ganadera
AGROTERRA	www.agroterra.com	Sector agrario en general
ALMACENPC	www.almacenpc.com	Informática, fotografía y óptica
ALMANATURA	www.almanatura.com	Farmacéutico
ALWAYSTONE	www.alwaystone.com	Piedra Natural
AMBIENTUM	www.ambientum.com	Consultoría medioambiental
AQUANIMA	www.aquanima.com	E-procurement
AUTOINDUSTRIA.COM	www.autoindustria.com	Industria del automóvil
BIZTOB	www.biztob.es	Pymes
BREOGAN.COM	www.breogan.com	Multitemático
BRICSNET	www.bricsnet.com	Inmobiliario/construcción
CALAZADONET.COM	www.calzadonet.com	Industria del calzado
CALIDALIA	www.calidalia.com	Alimentación
CALOR Y FRÍO	www.caloryfrio.com	Fontanería y climatización
CANALMETAL.COM	www.canalmetal.com	Maquinaria Industrial
CANALTAI	www.canaltai.com	Informática
CANALTEXTIL	www.canaltextil.com	Industria textil
CANARYMARKET.COM	www.canarymarket.com	Regional
CONSTRUCCIÓN KATALYX	www.construccion.katalyx.com	Construcción
CONSTRUFACIL	www.construfacil.com	Sector de la construcción
CONSTRUPLAZA	www.construplaza.com	Construcción
CONSTRURED	www.construred.com	Construcción
CONSUMALIA	www.Consumalia.com	Alimentación
ELECPPOINT	www.elecpoint.com	Electricidad y agua
ESKYE SOLUTIONS	www.eskyesolutions.es	Bebidas alcoholicas
ESPACIO PYME	www.espaciopyme.com	Pymes

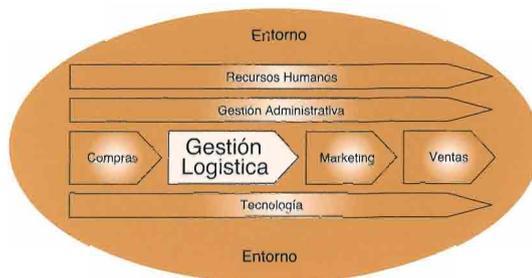
¹ Fuente: Alberto López, «Los mercados electrónicos: un nuevo canal para la internacionalización de la empresa», revista *Información Comercial Española*, número 813, monográfico sobre Comercio Electrónico y Sociedad de la Información», febrero 2004.

Nombre	URL	Sector
E-VERDE.COM	www.e-verde.com	Tecnología ambiental
FLORVERTICAL.COM	www.florvertical.com	Sector verde ornamental
FORDAQ	www.fordaq.com	Industria maderera
FOROTRANS	www.forotrans.com	Mensajería y logística
GUTENBERG-E	www.gutenberg-e.com	Maquinaria de impresión
HIDROWEB, S.L	www.hidroweb.com	Industria del agua
HORECA NET	www.horeca-net.com	Horeca
HOTELNETB2B	www.hotelnetb2b.com	Turismo/Hotelero
IBERPyme	www.iberpyme.com	Pymes
IBER-X	www.iber-x.com	Telecomunicaciones
INTELOGÍSTICA	www.intelogistica.com	Logística
INTEREMPRESAS	www.interempresas.net	Maquinaria Industrial
KETAL	www.ketal.com	Turismo/Hotelero
LEATHERXCHANGE	www.leatherxchange.com	Curtidos
LEGAZPI	www.legazpi.com	Logística
LOGISMARKET	www.logismarket.com	Logística
LOGISTIC SOLUTIONS	www.logisticsolutions.net	Logística
MACHINEPOINT	www.machinepoint.com	Maquinaria Industrial
MEDICAL VIRTUAL MARKET	www.medicalvm.com	Suministro sanitario
MERCADOMARKETING	www.mercaempresas.com	Marketing
MERCAEMPRESAS	www.mercaempresas.com	E-procurement
MERCATRANS	www.mercatrans.com	Transporte de mercancías
MODAINFANTIL.NET	www.modainfantil.net	Moda infantil
MODDO.COM	www.moddo.com	Accesorios y complementos
MUNDOACERO	www.mundoacero.com	Acero
MUNDOCATERING	www.mundocatering.com	Catering
MYMARKETPLACE	www.mymarketplace.org	Productos y servicios
OBRALIA	www.obralia.com	Construcción
OPCIONA	www.opciona.com	E-procurement
OPTIZE	www.optimize.com	Pymes
OVOMARKET	www.ovomarket.com	Sector avícola
PESCA2.COM	www.pesca2.com	Pesca
PESCASTOCKS.COM	www.pescastocks.com	Pesca
PIEDRASB2B.COM	www.piedrasb2b.com	Sector de la piedra natural
PLAZASALUD24	www.plazasalud24.com	Hospitalario

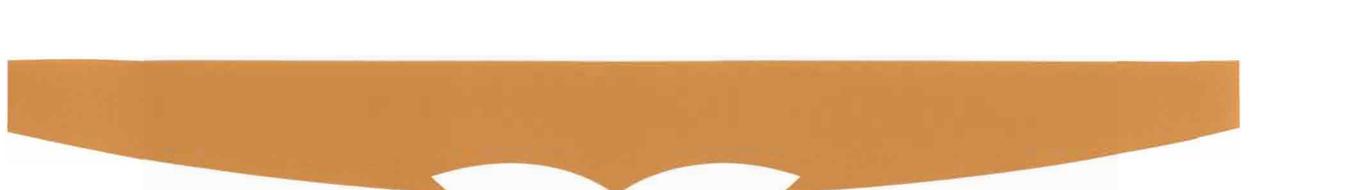
Nombre	URL	Sector
PORTUALIA	www.portualia.com	Marítimo-portuario
RENTAMAQUINA	www.rentamaquina.com	Maquinaria de obras públicas
RILCO	www.rilco.org	Logística y comercio
SALADENEGOCIOS	www.saladenegocios.com	Todo tipo de productos
SANILINE	www.saniline.com	Suministro sanitario
SEGURB2B	www.segurb2b.com	Seguros
SOLOMOVILES	www.solomoviles.com	Telefonía móvil y telecomunicaciones
SOLOSTOCKS	www.solostocks.com	Excedentes de Sotcks
SOLOVENDING	www.solovending.com	Maquinaria de vending
SUBPRODUCTOS	www.subproductos.net	Industria del reciclaje
TORMO	www.tormo.com	Franquicias
TRACTES	www.tractes.com	Pymes
TRACTES CALZADO	www.tractescalzado.com	Calzado
TRACTES CONSTRUCCION	www.tractesconstruccion.com	Construcción
TRACTES JUGUETE	www.tractesjuguete.com	Juguetes
TRACTES MODA INFANTIL	www.tractesmodainfantil.com	Moda
TRACTES MUEBLE	www.tractesmueble.com	Madera
TRACTES TEXTIL	www.tractestextil.com	Textil
TRANSOCASIONONLINE	www.transocasiononline.com	Transporte por carretera y vehículos industriales
TRANSPORTALIA	www.transportalia.com	Transporte en general
TURALNET	www.turalnet.com	Turismo y ocio
URBAHISPANIA	www.urbahispania.com	Servicios inmobiliarios
VIAKATALYX	www.viaKatalyx.com	Gestión cadena de suministro
WORLD FISH SITE, S.L.	www.worldfishsite.com	Comercialización productos del mar
WTRANSNET	www.wtransnet.com	Transporte de mercancías

CAPÍTULO 3

Gestión logística



Introducción
Identificación de productos
Seguimiento de suministros
Cambios en la gestión logística de la pyme española



Introducción

La misión de la logística en la empresa es planificar, realizar y controlar los flujos de información (demanda, instrucciones, órdenes, etc.) y realizar las actividades de movimiento de mercancías (transporte, manutención, almacenamiento), de manera que se consiga la máxima reducción de tiempo desde que se acepta la demanda hasta que se realiza la entrega, con el objetivo final de conseguir la satisfacción del cliente.

Al final de todo un proceso logístico bien hecho, se encuentra un cliente satisfecho. La incorporación de las nuevas tecnologías a la logística de la organización es un pilar necesario para conseguir alcanzar los objetivos.

Una logística eficaz es uno de los aspectos fundamentales que pueden influir en el desarrollo del comercio electrónico. Que el cliente que compra un producto lo reciba más pronto o más tarde, puede ser la clave para que un comercio en Internet tenga éxito, independientemente de la campaña de marketing, la política de precios o la calidad de los productos que venda.

Aunque la valoración de cualquiera de estos tres aspectos se califique de excelente, si los plazos de entrega se alargan indefinidamente, el cliente perderá el interés por volver a comprar en ese comercio. Por este motivo, la logística se convierte en un aspecto del negocio de vital importancia.

La gestión logística es de vital importancia para el desarrollo del negocio, ya se trate de un comercio tradicional o que venda a través de Internet. El empresario debe tener clara una idea: detrás de una eficaz gestión logística se encuentra la satisfacción del cliente.



Figura 3.1.–El Programa de Innovación Logística organiza eventos con el objetivo conseguir que la gestión logística se convierta en pieza clave de la pyme española.

En toda transacción económica existe un cliente que solicita un producto o servicio a un proveedor a cambio de una compensación económica.

Hay que tener en cuenta que ese cliente puede ser una ama de casa que compra un libro de cocina en una tienda de libros *on-line*, es decir, un cliente final, o bien puede tratarse del director de compras de otra compañía que necesita adquirir material para llevar a cabo su producción. Si estos pedidos se realizan a través de Internet, en el primero de los casos hablamos de B2C (*business to consumer*, negocio destinado al consumidor final) y en el segundo B2B (*business to business*, comercio entre empresas).

Las empresas en general y especialmente las pymes, pueden recurrir a acuerdos de distribución y colaboración con otras compañías para reducir los plazos de entrega o compartir lugares de almacenamiento de las cargas.

La logística, por tanto, debe de contribuir a situar a la empresa en mejores condiciones de competitividad por nivel de servicio y por precio. Para que se desencadene el proceso logístico se requieren dos flujos:

1. Flujo de información, que incluye al menos:
 - Pedido.
 - Aviso de disponibilidad.
 - Confirmación de envío.
 - Confirmación de entrega.
2. Flujo de material de las unidades de inventario. Por ejemplo, una pieza, que es manipulada, transportada, almacenada, inspeccionada, identificada, conservada, entregada, etc.

Son interesantes las ventajas que ofrecen las plataformas logísticas para que las empresas establezcan acuerdos de distribución, flujos estratégicos y procesos de colaboración mejorando la eficacia en aspectos tan fundamentales como los plazos de entrega del producto, uno de los actuales frenos al comercio electrónico.

Otros aspectos a potenciar para agilizar los suministros son el desarrollo y reorientación de las centrales de compra en Internet, los almacenes de productos compartidos, la gestión de las devoluciones y la gestión de los pagos.

La logística, junto con las nuevas tecnologías, es hoy en día uno de los temas de mayor relevancia para las empresas. Las nuevas tecnologías están cambiando la logística, pero la logística también influye en los negocios, en particular, en los negocios en la red.

Identificación de productos

Conviene recordar que los sistemas de información necesitan recibir información y que en la medida en que las operaciones de captura sean automáticas se consiguen ventajas indiscutibles.

Si se quiere controlar la manipulación de los productos en todas las etapas logísticas, es necesario capturar y registrar una gran cantidad de información y, en ocasiones, eso sólo es viable con medios automáticos, la mayoría de ellos de sobra conocidos.

Efectivamente, sin entrar en detalles sobre la problemática de la codificación de los productos, a todos nos resulta familiar la facilidad con la que una cajera de

un supermercado identifica lo que hemos comprado: como alguien se ha ocupado de incluir etiquetas en cada unidad, los lectores de códigos de barras del equipo de la caja registran la información necesaria para hacer la factura.

Está claro que esta misma mecánica se emplea en cualquier otra etapa logística: cuando se entregan productos a una cadena de montaje, cuando se incorporan a un almacén, cuando se hacen recuentos físicos del inventario o cuando se cargan en un camión de reparto, en algún caso utilizando terminales móviles.

A partir de estas necesidades, la evolución tecnológica ofrece una solución de mayor nivel para identificar productos u objetos en general. Se conoce como RFID (en inglés: identificación de datos por radiofrecuencia) y las etiquetas, además de un código de barras, pueden llevar un «chip» donde como mínimo, está registrado el código del producto.

Es una tecnología que se ha usado desde hace muchos años para identificar objetos de valor (se desarrolló en la segunda guerra mundial para identificar aviones) y que gracias al abaratamiento de los «chip» incluidos en las etiquetas está presente cada vez más en diferentes sectores.

Los lectores pueden recoger las señales siempre que la etiqueta esté dentro de su radio de acción, sin necesidad de estar en la línea de visión como los lectores actuales de código de barras.

Los lectores de etiquetas RFID pueden leer varias al mismo tiempo, en productos en movimiento, incluso a través de embalajes y las etiquetas se pueden registrar. Además, facilitan la trazabilidad única del producto, por lo que no sólo cumplen la función de identificación, sino también la de control de falsificaciones y la detección de robos en las salidas de los comercios.

Existen dos tipos de etiquetas RFID:

- Las etiquetas activas tienen su propia batería, pueden transmitir a gran distancia (30 metros) y pueden recoger información adicional desde sensores como temperatura o humedad. En estos momentos tienen un coste de unos 40 euros por unidad y se emplean para el seguimiento de grandes unidades.
- Las etiquetas pasivas no tienen batería propia, sino que usan la que reciben con la propia señal del lector. Tienen un campo de acción de menos de un metro y son más baratas: en los dos últimos años, los precios han pasado de

2 euros a 15 céntimos. Esta evolución del coste depende del volumen de etiquetas que se maneje y ahora las expectativas apuntan por debajo de 5 céntimos (incluso llegar a 1 céntimo). El tamaño del chip con su antena tampoco es un problema para incorporarlo a casi cualquier producto.

Como en otros casos, el despliegue de esta tecnología requiere el desarrollo y la extensión de estándares: etiquetas, frecuencias, lectores, software, códigos...

En algunas situaciones, las etiquetas RFID se puede plantear como complemento del código de barras, sobre todo donde éste muestra determinadas carencias operativas y funcionales. Por ejemplo, en la identificación de etiquetas de transporte y para bienes de peso variable. En ambos casos, la gran ventaja de estas etiquetas es que pueden ir almacenando información a medida que el producto recorre la cadena de suministro, lo que evita la necesidad de reetiquetar y permite un control en tiempo real de todos los procesos.

La Internet de las cosas

Audio-ID Centre, una organización de investigación fundada por más de 100 multinacionales y universidades de diferentes países, ha desarrollado el *Electronic Product Code* (EPC), similar al código de barras.

No es una alternativa a éste porque, aunque utiliza las series numéricas para identificar al fabricante de un artículo y su categoría de producto, introduce una importante novedad con respecto al código de barras actual, porque añade otro grupo de dígitos (hasta un total de 96) que permite identificar los artículos de forma unitaria, es decir individualizada.

En este enfoque, en la etiqueta RFID se mantiene muy poca información: sólo el código como si fuera la matrícula del producto. La información completa (lugar y fecha de fabricación, fecha de caducidad,) se mantendrá en una red de bases de datos accesible a través de Internet.

Una de las ventajas que aporta este sistema es que las empresas pueden compartir información, fiable, precisa y en tiempo real sobre el movimiento de sus productos.

En lo que se refiere a España, en octubre 2003, AECOC y EAN.UCC hicieron pública su decisión de impulsar la introducción del EPC en el sector del gran consumo. En el capítulo dedicado a Ventas se incluye la página web de esta asociación.

Seguimiento de suministros

A partir de las facilidades de identificación de productos que hemos visto en el punto anterior, es posible hablar del seguimiento de los procesos logísticos (*tracking* en inglés), atendiendo los criterios de servicio al mercado y con el detalle que se justifique económicamente.

Conviene recordar que aunque se automatice el registro de datos y las tecnologías no supongan problema para almacenar y comunicar información, no se trata de desbordar el sistema con datos innecesarios (control de la salida del almacén, control de la salida de fábrica, control de la llegada a zona de entregas...) sino de registrar y procesar sólo aquellos que de verdad añaden valor al proceso. En los nuevos sistemas de «tracking» o seguimiento, lo singular es la ubicuidad de los recursos de comunicaciones y la oportunidad de utilizar Internet para informar, de una manera sencilla, a todos los interesados: vendedor, comprador o transportista.

Hasta ahora, cuando una empresa enviaba un pedido, hasta que llegaba a su destino y se comunicaba de alguna manera que se había entregado, tanto el que lo enviaba como el que lo recibía, desconocían el tiempo de transporte que faltaba, si había contratiempos, etc. Las nuevas tecnologías han dado la vuelta a esta situación y permiten conocer el lugar en el que se encuentra nuestro envío, ya seamos la empresa que lo vende, la que lo transporta o el cliente que lo ha comprado.

Actualmente, la telefonía móvil permite mantener en constante contacto a los transportistas, tanto con el lugar de origen, como con el de destino de la carga.

Es posible también, hacer un exhaustivo seguimiento de las flotas gracias al GPS, Sistema de Posicionamiento Global (*Global Positioning System*). Es un sistema compuesto por una red de 24 satélites, situados en una órbita a unos 20.200 km de la Tierra, y unos receptores (que conocemos como GPS), que permiten determinar nuestra posición en cualquier lugar del planeta, de día o de noche y bajo cualquier condición meteorológica.

Tecnologías como el GPS permiten a las empresas mejorar la atención al cliente al poder informar en todo momento del lugar donde se encuentra el pedido y el tiempo que queda para la entrega.

La red de satélites es propiedad del Gobierno de los Estados Unidos de América y está gestionada por su Departamento de Defensa.

Por su parte, la Comunidad Europea está desarrollando un sistema alternativo, GALILEO, que entrará en funcionamiento en los próximos años.

Estas soluciones que pueden resultar muy sofisticadas, llevadas a la práctica son técnicas sencillas de utilizar, de ahí que sea habitual ver los apartados en las mochilas de los montañeros o en bicicletas de montaña de aficionados que no desean perderse en sus salidas de los domingos.

Si este tipo de tecnología la aplicamos a nuestros envíos es posible conocer dónde se encuentra la carga, cuánto falta para que se entregue, por qué ruta se está transportando, etc. Esta información puede ser interesante no sólo para nosotros, sino también para el receptor de la mercancía, que si conoce ciertos datos, estará más tranquilo.

Las empresas que consideren esta tecnología, podrán realizar un exhaustivo seguimiento de sus mercancías o sus flotas.

Debe quedar claro que una cosa es identificar el vehículo y otra ser capaz de asegurar que la mercancía se encuentra en el mismo. Los sistemas actuales no se basan en las tecnologías RFID que hemos visto, sino que normalmente, además de recibir la información del vehículo, son los procesos normales de control de transacciones (por ejemplo la lectura de código de barras al salir del almacén) los que permiten informar de los pasos que ha dado el producto.

Esta solución la utilizan empresas de transporte, paquetería y mensajería como MRW o UPS desde hace tiempo. A través de sus páginas en Internet es posible que, tanto el cliente que espera recibir un paquete, como la empresa que lo ha enviado, se informen sobre el lugar en el que se encuentra, el tiempo que falta para la recepción, etc.

Al amparo de estas tecnologías, han surgido empresas que se dedican al desarrollo de software para el seguimiento de flotas vía Internet y cuyos clientes potenciales son las empresas de paquetería o aquellas que gestionan los envíos de sus ventas desde sus propios almacenes.

Así, existen soluciones que permiten al usuario (en este caso la pyme) localizar las mercancías o los vehículos de su flota sobre un mapa cartográfico, directamente enviado a la pantalla de su ordenador. Esto es posible gracias a que el vehículo dispone de un terminal GPS. Esta tecnología permite también conocer la velocidad del vehículo, si éste está en marcha o parado, la apertura de puertas o las condiciones generales del vehículo.

MRW informa a los clientes

Todos los clientes del Grupo MRW pueden informarse, a cualquier hora del día o de la noche y desde cualquier lugar del mundo, de la situación de sus envíos en tiempo real, a través de Internet.

Dentro de la sección «Seguimiento de envíos», de su página web, puede optar entre los envíos nacionales o internacionales, en cualquiera de sus versiones lingüísticas.

Las consultas se realizan por el número de albarán del envío de MRW, a través del número de expedición que el cliente ha otorgado a ese envío, o por grupos de envíos. Esta modalidad permite acotar la solicitud entre fechas y/o por búsqueda de envíos entregados o no. Las solicitudes se pueden realizar a través de la página *web* o por correo electrónico.

MRW ofrece también información sobre los envíos a través de mensajes cortos a teléfonos móviles.

Por último, esta empresa de mensajería pone a disposición de sus clientes la prestación gratuita de información de sus envíos a través de la página web del propio cliente de MRW.

Cambios en la gestión logística de la pyme española

La pyme española debe tener en cuenta que, independientemente del volumen de negocio que tenga, una óptima gestión logística puede ser la clave del crecimiento. Por este motivo, debe perfeccionar el proceso logístico y mejorar el software que utiliza, automatizando tareas o creando nuevos servicios.

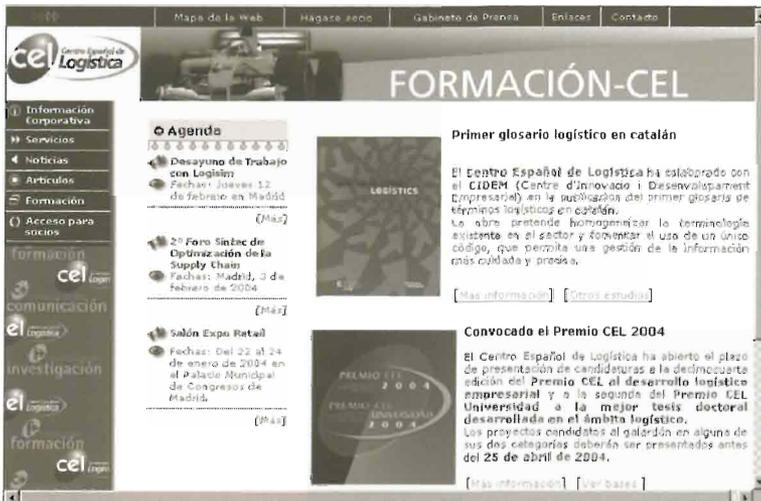


Figura 3.2.—Los profesionales de las pymes españolas que deseen optimizar su sistema de gestión de logística encuentran en la página de CEL un lugar en el que solventar cuestiones y obtener formación profesional de la actividad.

Para ello también es interesante llevar a cabo acuerdos con empresas colaboradoras. Por ejemplo con empresas de reparto o transporte u otras más especializadas, como los operadores logísticos que se encarguen de todo el proceso de la distribución de forma eficaz. De hecho, una de las posibilidades a tener en cuenta es subcontratar los procesos incluidos en la cadena logística.

En España hay operadores logísticos que, además de cubrir todo el proceso desde el pedido hasta la entrega, ofrecen servicios de valor añadido, como embalajes de regalo o entrega de la factura en una dirección diferente al producto.

Una vez que se han dado estos pasos, a continuación, hay que realizar el seguimiento adecuado y controlar resultados como la relación entre el coste y el beneficio de las operaciones, para lo cual hay que implementar en la gestión logística herramientas adecuadas. Otros datos, como la Información histórica de ventas por ejemplo, permitirán predecir los efectos de incrementos y disminuciones de la demanda y ajustarse a ellos.

Centro Español de Logística (CEL)

Este centro desarrolla una de las labores más interesantes en este ámbito. Su misión principal es contribuir al desarrollo del sector logístico en España y basa sus estrategias en tres políticas clave para la empresa: liderazgo e innovación, formación y comunicación y debate.

La investigación es uno de los pilares del CEL. Las nuevas tendencias, las oportunidades de negocio y muy especialmente, la aplicación de nuevas tecnologías en el sector empresarial, son las áreas en las que investiga con un doble compromiso: innovar continuamente para proporcionar el conocimiento como la mejor de las herramientas.

Conscientes de la creciente aparición de negocios surgidos al amparo de las nuevas tecnologías han creado el Salón Espacio *e-logistics*, un nuevo concepto que concentra los modelos de negocio que tienen como punto de partida la revolución digital. La idea es crear un entorno de encuentro atractivo para las empresas, profesionales y entidades relacionadas con la logística de la nueva economía. La interacción en un mismo espacio proporciona un contacto e intercambio de experiencias y conocimientos necesarios y enriquecedores.

En este salón pueden participar: consultoras, empresas puntocom, proveedores de hardware, proveedores de software, operadores de telecomunicaciones, ingenierías, proveedores de formación, empresas dedicadas al *outsourcing* en operaciones logísticas, sociedades de capital riesgo y Administraciones y Organismos Públicos. Los visitantes son: gerentes de unidades de industrias y empresas de servicios, emprendedores, gerentes de tiendas virtuales, estudiantes, directivos de operadores logísticos, así como gerentes de portales de Internet.

Por otra parte, las empresas deben mejorar la gestión de personal para evitar posibles tiempos improductivos de los trabajadores. No hay que olvidar que, al implementar estas herramientas en el proceso de distribución, se automatiza un alto número de tareas por lo que se necesita menos tiempo de personal.

Otras cuestiones que hay que considerar y que las tiendas electrónicas nacionales demandan, es el horario de las entregas: conviene flexibilizar los horarios de entrega, teniendo también en cuenta las horas de tarde-noche.

Además, las tiendas deben pedir a los operadores logísticos con los que contratan las entregas, prestaciones que aumenten la calidad del servicio, más que la reducción del precio.

Por su parte, los operadores logísticos de nuestro país deben implementar las herramientas y las nuevas tecnologías en su organización con el fin de ofrecer servicios completos de logística: desde la realización del pedido hasta la entrega al comprador. Algunos ofrecen servicios de valor añadido por los que cobran, como: el embalaje de regalo, inclusión de tarjeta de felicitación, diferenciación de lugar de entrega y dirección a la que hay que enviar la factura, recogida de material de embalaje o disponibilidad de dos direcciones por si falla la primera de ellas.

Para alcanzar estos objetivos y llevar a cabo una gestión logística efectiva, las empresas deben tener en cuenta que quizá se necesite una primera inversión importante. Sin embargo, si finalmente implantan las herramientas adecuadas y se llevan a cabo acuerdos productivos, la logística redundará en ahorro de costes en otras partidas y en beneficios finales en la cuenta de resultados.



Figura 3.3.–El Portal Esgavi es una gran herramienta de promoción de empresas de transporte y logística.

DIRECCIONES Y ORGANISMOS DE INTERÉS

Nombre	URL
All the Office	www.alltheoffice.com
Asociación para el Desarrollo de la Logística	www.adl-logistica.org
Barcelona Centro Logístico	www.bcncf.es
Centro Español de Logística	www.cel-logistica.org
El Portal de la Logística y el Transporte	www.logisticaytransporte.es
Grupo de Investigación en Logística Empresarial	www.grel.org
Infologística	www.infologistica.com
Instituto Vasco de Logística	www.euskanet.net/iv/
Plataforma Logística de Zaragoza	www.plazadosmil.com
Portal Especializado en Logística y Transporte (Esgavi)	www.esgavi.com
Programa de Innovación Logística	www.logispilot.com
Salón Internacional de la Logística	www.silbc.com

CAPÍTULO 4

Marketing



Marketing electrónico integrado

Comunicar: lema de las empresas en la Sociedad de la Información

Publicidad en Internet

Las claves del éxito

Formatos de publicidad *on-line*

Otras opciones de publicidad electrónica

Correo electrónico

Campañas a través del correo electrónico o *e-mail marketing*

Spam ¿Qué es?

Creación y gestión de un boletín informativo o *newsletter*

Campañas a través del teléfono móvil o *mobile marketing*

Gestión de las relaciones con los clientes

Implantación de una estrategia CRM

Los centros de atención a clientes



Marketing electrónico integrado

Las empresas, para optimizar sus estrategias de marketing, deben integrar los esfuerzos tradicionales con las opciones que ofrece el entorno electrónico: Internet, correo electrónico, soportes digitales cd, telefonía móvil, fax..., lo que refuerza la eficacia de las actuaciones,

Como las diferentes formas de comunicarse con el cliente se encuentran fragmentadas y se desconoce el uso que les da cada individuo, una opción es conjugar las posibilidades que Internet nos pone al alcance para llegar al cliente de manera más efectiva.

A la hora de lanzar nuestra campaña de publicidad no tenemos por qué optar por una alternativa, olvidando otras formas de dar a conocer nuestro nombre y nuestros productos. El marketing integrado une, compatibiliza y aprovecha cada una de las opciones que existen: Internet, correo electrónico, telefonía móvil fax y cd-rom.

Las posibilidades que se generan por el uso del marketing electrónico son mayores porque sirven para plantear una oferta específica en un momento determinado y porque las características de expresividad o interactividad del medio electrónico pueden crear conciencia del producto de formas que no son posibles con los medios tradicionales.

Los ámbitos de actuación donde el marketing por Internet nos permite trabajar son los siguientes:

- Investigación o captación de clientes.
- Promoción de productos/servicios.
- Realimentación de información para análisis de clientes potenciales.

Las posibilidades reales de utilización de cada uno de ellos dependerá de cómo sean nuestros clientes, nuestros mercados y nuestros productos o servicios.

Comunicar: lema de las empresas en la Sociedad de la Información

Tanto en los primeros momentos de la empresa como cuando se desea ampliar el negocio, es fundamental la utilidad que hagamos de la comunicación. Como decía Larry McNaught «*Si los flujos financieros son la savia o la sangre de la compañía, los flujos de comunicación son el oxígeno de la misma*». Aunque muchos puedan pensar que un plan de comunicación está reservado a las grandes empresas, lo cierto es que es en las pymes donde es más necesario un buen plan de comunicación.

El emprendedor deberá cultivar, potenciar y sistematizar sus dotes de comunicador, pues las áreas de su empresa que lo necesitarán son muchas: socios, clientes, proveedores, bancos y financieros, empleados, medios de comunicación, sociedad, etc.

Pero sin duda la comunicación que realice con sus clientes es la más vital: les tiene que informar sobre sus iniciativas de mercado, explicarles las ventajas y bondades de sus productos y servicios y deberá transmitirles los valores de su empresa.

Por pequeña o grande que sea una empresa, debe desarrollar un plan de comunicación pensando en cada uno de los sectores de público objetivo.

El plan de comunicación que desarrolle una pyme debe estar pensado para cada uno de los destinatarios que se han señalado anteriormente y se deben contemplar aspectos como:

- Qué debe comunicar.
- A quién debe comunicarlo.
- Qué medio utilizar para que sea más eficaz.

- Con qué periodicidad.
- Qué objetivo se desea conseguir en cada caso.
- Cómo percibir los efectos de su comunicación.
- Cómo evaluar el efecto de su comunicación.

En los últimos años, los expertos en gestión han descubierto que una de las herramientas de gestión propia de las grandes compañías que mejor podía extrapolarse a las pymes, produciendo grandes beneficios, eran las técnicas de comunicación. La facultad de comunicar es uno de esos valores que establecen una segregación entre los gestores excelentes y los que no lo son. Mejor dicho, no se puede ser un gestor brillante sin la facultad de comunicar.

La pyme tiene que tener clara la importancia de la comunicación. Para cada grupo de público (clientes, socios, etc.) deberá planificar su gestión de la comunicación (objetivos, medios, etc.). Esta tarea no es sólo de grandes empresas, si la pyme aplica este método, puede conseguir grandes resultados.

A esto hay que añadir que las nuevas tecnologías ofrecen los medios que permiten que la comunicación se realice de forma directa, global o personalizada y con rapidez y eficacia. Así, instalar un sistema que envíe periódicamente a empleados o clientes, por ejemplo, un correo electrónico con la información que desea destacar, puede resultar muy útil; o disponer dentro de la página en Internet de una sección con las últimas noticias sobre la empresa, suele ser un factor de imagen muy positivo; o incluso, crear un boletín electrónico de novedades para enviar a todas las personas o empresas que se desee, denotará claridad y transparencia en nuestra empresa, factores éstos siempre muy valorados por el mercado.

En cualquier caso, comunicar es el lema para las organizaciones en la era de la sociedad de la información.

Publicidad en Internet

Con Internet se están redefiniendo los conceptos fundamentales del marketing moderno, basándose en la idea de que éste ha cambiado si también lo ha hecho el mundo de los negocios.

Entre las técnicas que se pueden utilizar desde el departamento de marketing, la publicidad es la que mayor importancia adquiere, por tratarse de la forma de llegar a mayor número de potenciales clientes. Hace falta que las empresas confíen en que los mensajes publicitarios insertados en las páginas *webs*, sean tan efectivos o más que los que se publican en los medios tradicionales.

Algunos datos recientes del mercado apuntan a que esta confianza está aumentando. Así según las cifras de *eMarketer*, el gasto en publicidad *on-line* en Estados Unidos habrá alcanzado los 6.700 millones de dólares en el año 2003, frente a los 6.380 del 2002, cifra que además de al aumento de confianza puede responder también a una mejora de la situación económica y al incremento del presupuesto dedicado a la Red en las empresas tradicionales.

El departamento de marketing tiene en Internet un escaparate de gran eficacia para lanzar la publicidad, y llegar a un elevado número de potenciales clientes. Hace falta que las empresas confíen en que los mensajes publicitarios insertados en las páginas *webs* sean tan efectivos o más que los que se publican en los medios tradicionales.

Otra de las causas que también contribuyen a engrosar las cifras publicitarias es el incremento del número de usuarios de Internet, sumado a un mayor conocimiento del mundo publicitario *on-line*.

Si las estimaciones realizadas por esta compañía se cumplen, entre los años 2002 y 2005 la inversión publicitaria crecerá un 12,5%, alcanzando los 7.200 millones en 2004 y los 8.100 millones en 2005 en ese mismo mercado.

La información que puede llegar a ofrecer Internet en un anuncio electrónico es más amplia que la reducida materialidad del spot televisivo, radiofónico o en prensa. Las posibilidades son enormes y se aporta mayor transparencia y veracidad, por lo que el usuario acabará albergando una mayor confianza. Si tuviéramos que marcar una diferencia entre la publicidad convencional y la electrónica, diríamos que la primera contribuye a reforzar la presencia de marca al utilizar medios masivos (por ejemplo la televisión), mientras que la publicidad electrónica incide más sobre resultados concretos.

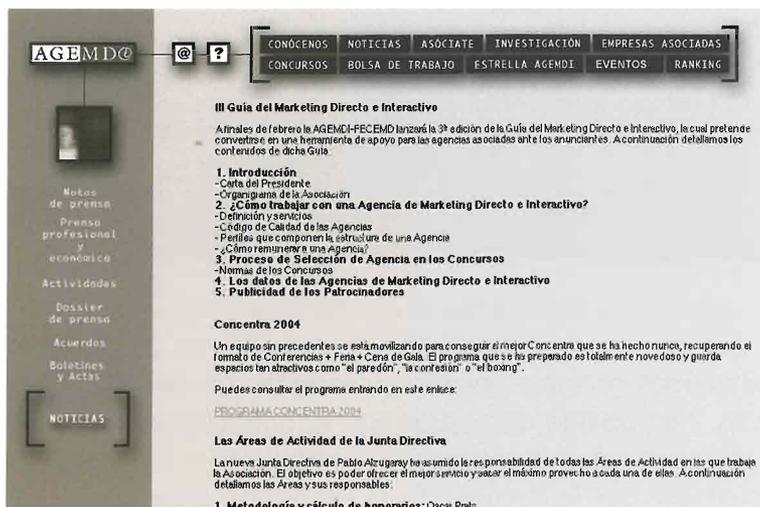


Figura 4.1.–Agemdi es la Asociación de Agencias de Marketing y Publicidad en Medios Interactivos y ofrece información con resultados interesantes de estudios del sector.

Por otra parte, la publicidad *on-line* cuenta con un gran valor añadido, porque incluye la posibilidad de «dialogar» con el anuncio, de manera que la empresa va creando vínculos con el potencial cliente, para que éste vaya conociendo las bondades de lo que se anuncia.

La publicidad en Internet cuenta con un gran valor añadido porque permite a los potenciales clientes «dialogar» con el anuncio. Así, la empresa anunciadora puede ir creando vínculos para que el posible cliente conozca las bondades de lo que se anuncia.

Crear una estrategia de marketing electrónico no es tarea sencilla, hay que estudiar a fondo cuáles son las páginas *webs* en las que nuestra publicidad será vista por personas a las que les interesa nuestro producto. De hecho, si nuestra empresa fabrica y vende ropa infantil, el público objetivo no es el que visita la página de información bursátil. Por este motivo, los departamentos que elaboren la estrategia de publicidad deben tener en cuenta los impactos útiles, es decir, aquellos que llegan al público al que se trata de vender.

Es muy importante el sitio *web* en el que lancemos nuestra campaña de publicidad. Si nuestra empresa se dedica a la fabricación y venta de ropa infantil, el público objetivo no lo encontramos en una famosa página electrónica de información bursátil por muchas visitas que ésta tenga.

El éxito de una campaña publicitaria *on-line* está íntimamente ligado al sitio *web* en el que se anuncie la empresa. Lugares que son habitualmente visitados por las mismas personas, es decir, que gozan de una alta fidelidad entre sus visitantes, han podido demostrar que su publicidad es más efectiva que en otros lugares de Internet, porque la afinidad con la localización garantiza mejores resultados que la frecuencia o la exposición del anuncio. Los estudios realizados por entidades como *The Online Publishers Association* confirman estos puntos.



Figura 4.2.–De forma acertada, una oferta de seguro dental e información sobre el síndrome posvacacional aparecen en un portal de salud.

Las claves del éxito

Si deseamos vender nuestro producto, con Internet no será necesario invertir una elevada cantidad de dinero en grabar un anuncio, pujar por los espacios

televisivos más codiciados, indagar en revistas solicitando entrevistas-reportajes en las que contemos las excelencias de nuestras ofertas o plagar de anuncios las carreteras de nuestro país. En ocasiones bastará con publicitar el producto en las páginas *webs* adecuadas.

Evidentemente, el objetivo de cualquier campaña de publicidad es obtener resultados, es decir que nuestro nombre sea conocido por el mayor número de personas posible, atraer al usuario a nuestra página *web* y finalmente que nuestro producto se venda. La clave para conseguirlo es recibir visitas continuas y cualificadas.

Para ello, independientemente del sector al que se dedique nuestra empresa, carpintería, editorial, logística, decoración, etc. hay que empezar por tener presencia en Internet, es decir, publicar una *web* corporativa de nuestra compañía. Esto, que hace unos años podía resultar lejano, ahora es una tarea de lo más sencilla, puesto que con una pequeñísima inversión es posible tener una *www.miempresa.es* y que la visiten muchos más personas de las que podríamos imaginar, solo si lanzamos una campaña de marketing acertada.

Dentro de la *web*, la información sobre los productos complementa normalmente los datos generales sobre la empresa y sus actividades. En este caso, la decisión es si incluyo en la *web* de empresa información detallada sobre mis productos o servicios (inclusión de catálogos).

Los factores de decisión más importantes a tener en cuenta serán:

- Cuándo el criterio de búsqueda del cliente potencial se basa en encontrar el producto y no el proveedor del mismo.
- Cuándo es importante visualizar información y características del producto para la toma de decisión del cliente potencial.
- Cuándo el producto normalmente se comercializa en Internet.
- Cuándo el producto es configurable comercialmente.
- Cuándo se van a realizar promociones de producto.
- Si la venta de producto se va a realizar total o parcialmente en Internet.

En este punto deberemos también considerar los siguientes aspectos relevantes:

- Si es conveniente o no la inclusión de precios en la información sobre productos.
- Si se puede admitir o no la llegada de pedidos vía correo electrónico.
- La actualización de catálogos y precios cuando se aplique.
- La estructura de navegación y búsqueda (taxonomía).
- La inclusión de nuestros productos en buscadores de productos.
- Los criterios de búsqueda de mis productos por los clientes potenciales (metatags).
- La posible conveniencia de incluir un configurador comercial.
- La información gráfica a incluir y su influencia en los tiempos de respuesta de la web.
- La política de enlaces con otras Webs.
- El posicionamiento en buscadores.
- La inclusión de la Web en portales públicos.

Una vez que disponemos de una página electrónica, es necesario incentivar las visitas sin entorpecer la navegación, para que vuelvan a acceder a ella de forma regular y si es posible conocer sus gustos, su perfil y sus necesidades.

Es importante disponer de una página electrónica publicada en Internet. Actualmente es una tarea muy sencilla, económica y que puede darnos a conocer.

Conviene conocer tres datos: ¿Quién visita mi página? ¿Cuántas veces lo hace? ¿Qué necesidades tiene? Si llegamos a conocer las respuestas a estos interrogantes, podremos adaptar el contenido de nuestra *web* a quienes nos visiten en cada momento.

Para controlar los resultados, se debe disponer de una base de datos que incluya toda la información posible sobre los usuarios registrados, a los que se remiten boletines de forma regular o envíos puntuales con ofertas segmentadas y diferentes campañas, pero siempre con el convencimiento de que lo que la persona o empresas registradas reciben es de su interés. En los puntos dedicados a

la gestión de las relaciones con los clientes y soluciones CRM se detallan estos aspectos.

Formatos de publicidad on-line

Los mensajes publicitarios en Internet son radicalmente diferentes a los que nos llegan a través de los medios de comunicación tradicionales. No estamos ante los anuncios convencionales, cuñas radiofónicas o carteles en las fachadas de edificios en obras, sino que en las páginas electrónicas los mensajes comerciales nos llegan a través de *banners*, *layers*, *pop-ups* o anuncios emergentes... (unas líneas más adelante encontramos qué son y en qué consisten cada uno de estos formatos de publicidad *on-line*).

Si navegamos con asiduidad en Internet estamos hartos de ver los anuncios electrónicos, pero quizás no sepamos que cada uno tiene un nombre y funcionan de una determinada manera.

Portal B2B sobre el juego
elRecreativo.com

MultilineMoviles.com
Los mejores precios de telefonía móvil en Internet

Noticias | Novedades | Canal Recre@tivo | Recreativo B2B | Resol | Informe Juego | Enlaces | Anuncios | Instalación de Máquinas

Bienvenido a elRecreativo.com

ElRecreativo.com ofrece un Centro de Negocios a todas las empresas del sector del Juego y a otras empresas vinculadas en España. Se convierte en el primer portal B2B del sector, creando un espacio virtual en el que las empresas disponen de servicios, herramientas e información que las hace más competitivas.

juegos cara a cara

- Quiénes somos

Reciba nuestro boletín

Grupo ORENES

Información Empresarial (GRATIS)
Informes de empresa

Ultima hora
La ONCE sacará la lotería del 'yassa=assa' a partir de 2015 y creará botas en sus sorteos [leer más...](#)

Noticias | Novedades | Canal Recre@tivo | Recreativo B2B | Resol | Informe Juego | Enlaces | Anuncios | Instalación de Máquinas | Home

Todos los derechos reservados. [Aviso legal](#). Copyright © 2001 Sergimatic Gestión S.L Madrid (Spain)
Tel 91 527 49 05 - elrecreativo@elrecreativo.com - [Publicidad en el portal](#)

Figura 4.3.–En esta imagen aparecen: arriba un *banner* y en el centro y a la derecha dos botones de publicidad. En el mismo periodo de tiempo, diferentes anunciantes pueden compartir el área reservada para el *banner* de acuerdo con las condiciones de inserción contratadas.

La publicidad electrónica ha evolucionado significativamente. Hace unos años, sólo recibíamos mensajes publicitarios a través de los *banners*, que solían aparecer generalmente en la parte superior de la página.

Existe una amplia variedad de formatos en anuncios en Internet. Estos pueden aparecer en la parte superior o inferior de la página, desplazarse para que siempre los visualice el usuario, aparecer una vez que la página se ha cargado completamente, etc.

Actualmente, estos mensajes aparecen en cualquier parte de la *web* que visitamos, en vertical y horizontal, no desaparecen cuando movemos el *scroll*, sino que se desplazan para que se vean en todo momento, los podemos encontrar intercalados con noticias en un periódico digital o incluso ocupan toda la pantalla durante unos segundos antes de que aparezca la página que deseamos visitar.

Además, las agencias de publicidad especializadas en campañas *on-line* han creado nuevas posibilidades como los anuncios desplegable a toda página o tipos de *banners* que están ocultos tras una banda gris y cuyo contenido sólo queda al descubierto cuando se pasa el cursor sobre ésta.



Figura 4.4.-En esta imagen aparecen: a la derecha un pop-up alargado y a la izquierda un pequeño botón de publicidad.

Todo esto permite captar mayor atención del visitante, lo que repercutirá, sin ninguna duda, en unos mejores resultados de la campaña que se publique en Internet.

Marketing Viral

Es una acción organizada de marketing que sigue la técnica de promoción conocida como «boca-oreja», es decir, aquella en la que los usuarios de un bien o servicio se convierten a su vez en promotores del mismo al transmitir a sus familiares, amigos y conocidos las bondades y satisfacciones obtenidas con su adquisición. De esta forma el mensaje, noticia, anuncio, promoción, etc. se propaga de forma exponencial.

Internet es el entorno perfecto para realizar marketing viral, porque es posible enviar automáticamente la opinión sobre cualquier tema que a un usuario le parece atractivo, a toda su lista de correo electrónico

Las empresas que cuentan con una buena estrategia de marketing tienen previstos procedimientos de fomento, tutela y seguimiento de los fenómenos, espontáneos o no, de marketing viral.

Se pueden obtener herramientas e indicaciones de los procedimientos para realizar marketing viral en: <http://virtual-stampede.com> (en inglés)

Formatos de publicidad en Internet

A continuación resumimos los formatos en los que podemos lanzar nuestra campaña de publicidad *on-line*. En función del que se elija así será su precio.

Un buen ejercicio para conocerlos es acceder a las páginas de algún medio de comunicación en Internet, preferentemente periódicos tipo El Mundo o El País, ya que en el momento que se haya navegado unas horas por ellas se conocen los formatos, dónde aparecen, si nos llaman o no la atención, cuál nos parece más eficaz, etc.

- **Banner:** el *banner* es un anuncio rectangular que puede ser estático o dinámico. Suelen estar colocados en la parte superior de la página. Su ta-

maño estándar es de 468x60 *pixels*. Pueden ser GIF o JPEG o *Flash*. Permite el enlace con la web del anunciante. Es la creatividad tradicional y más usada hasta la fecha.

- **Botón:** son *banners* de un menor tamaño. Generalmente suelen ir posicionados en los laterales de la página.
- **Desplegables:** *banners* que se despliegan al pasar el ratón por encima o al hacer clic.
- **Layers:** creatividad, normalmente en formato GIF, que realiza determinados movimientos por la pantalla, llamando así la atención del usuario. Permiten también el enlace con la web del anunciante
- **Pop up/under:** son ventanas no abiertas por el usuario que aparecen al acceder a una página. Normalmente se encuentran en la parte superior e inferior de la página. El usuario puede cerrar este tipo de ventanas.
- **Rascacielos:** *banners* de gran tamaño colocados en el lateral de la página. Generalmente en el margen derecho.
- **Superstitials/Interstitial:** esta publicidad muestra un patrocinio en exclusiva en la transición de una página a la siguiente. Aparece en el transcurso de tiempo que la página que hemos solicitado tarda en cargarse por completo. Una vez que ésta se ha cargado desaparece el anuncio. La duración aproximada es de 6 segundos. Se suelen utilizar *banners* en formato GIF o *Flash* de gran tamaño.
- **Ventana:** son anuncios de forma cuadrada que aparecen insertados en la página o en el cuerpo de una noticia.
- **Posicionamiento web** Es el conjunto de acciones encaminadas a conseguir un buen posicionamiento de nuestra página web en los motores de búsqueda, de manera que cuando un usuario utilice un motor de búsqueda para localizar servicios como los que ofrece nuestra página, esta aparezca situada en los primeros lugares de las listas obtenidas. Algunos motores de búsqueda, no admiten alteraciones pagadas del orden de presentación de los resultados y los enlaces pagados se presentan en una relación aparte con la indicación de que se trata de enlaces patrocinados. El coste de la acción es variable según los accesos que se obtengan a nuestra web (*pay per click*: pago por resultados). En la web www.webpositer.com (en español) pueden contratarse estos servicios.

Otras opciones de publicidad electrónica

Además de los mensajes publicitarios que aparecen en las páginas *web*, el entorno electrónico ofrece otras modalidades que resultan perfectas para complementar una eficaz campaña de publicidad *on-line*. Las más representativas son el e-mail marketing y el mobile marketing.

Antes de entrar en el detalle de las mismas, veremos diversos aspectos importantes del correo electrónico como medio de comunicación en general.

Correo electrónico

El correo electrónico se está convirtiendo en una herramienta imprescindible para llevar a cabo el trabajo cotidiano. Lo que antes nos suponía realizar innumerables llamadas telefónicas, esperar a que nos pasaran con la persona deseada, que estuviera o no estuviera junto a su teléfono, que se pudiera o no poner, etc., se puede sustituir por un mensaje a través del correo electrónico y esperar la respuesta.

Además, como queda constancia por escrito de la intención de ponernos en contacto, las posibilidades de recibir una respuesta son más elevadas, porque decir que no hemos recibido un mensaje, cada vez es menos creíble y se hace imposible decir «no me pasaron el recado de su llamada».

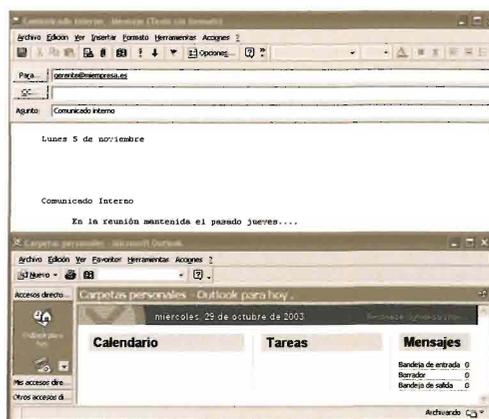


Figura 4.5.–Outlook es un gestor de correo muy utilizado en el entorno empresarial. Además de la gestión de mensajes permite llevar al día la agenda de tareas a realizar, el listado de los contactos, crear avisos de citas importantes, etc.

Esto no quiere decir que el correo electrónico sea la mejor forma de corresponder con una persona, sino que es una alternativa eficaz, rápida, económica y sencilla para mantener contacto con muchísimas personas o empresas.

Las posibilidades de que una empresa, pyme en nuestro caso, disponga de correo electrónico son muchas y todas ellas están al alcance de cualquier compañía, por pequeña que sea, en unas condiciones económicas más que ventajosas.

En cuanto a las herramientas de software, las posibilidades que ofrecen son muchas. No sólo enviar y recibir mensajes, sino organizarlos por carpetas, disponer de listado de direcciones con datos de interés de cada propietario de la dirección, utilizar diferentes tipos de letra en el texto que enviemos, adjuntar imágenes y documentos a los mensajes, predeterminar firmas que siempre se envíen en todos los correos, importar listas de contactos y un largo etc.

Campañas a través del correo electrónico o e-mail marketing

Como hemos visto, la eficacia del correo electrónico es bien conocida, de hecho, es una forma de comunicación rápida, masiva y económica, que se ha convertido en el sustituto de métodos tradicionales como el correo convencional, el fax y el teléfono.

Si la página *web* es el primer paso, podemos decir que el correo electrónico es la herramienta más poderosa para promocionar nuestro producto o servicio. Por esto, debemos hacer un buen uso de él para obtener beneficios desde el punto de vista promocional y del marketing.

Si la página *web* es el primer paso para lanzar una campaña de publicidad, el *e-mail* o correo electrónico es la herramienta más poderosa para promocionar nuestro producto o servicio.

Para que una estrategia de marketing sea efectiva utilizando el *e-mail marketing*, los mensajes no se deben enviar de forma masiva e indiscriminada, sino sólo a personas que solicitan recibir esa información (lo que se conoce como

permission marketing). Es decir, se trata de personalizar la comunicación y de tener la autorización del usuario para recibirla, de forma que se optimiza la estrategia de marketing, lo que requiere cambiar el contenido de los mensajes en función del receptor.

Para que una estrategia de marketing sea efectiva utilizando el *e-mail marketing*, debe de incluir como aspecto fundamental que los mensajes no se envíen de forma masiva e indiscriminada, sino que se envíen a personas que solicitan recibir esa información.

El *e-mail marketing* tiene otras ventajas, como son la utilización de posibilidades creativas en el diseño del mensaje, y lo que es más importante, la capacidad de medir la respuesta de las campañas y conseguir la interactividad con el cliente.

Las fuentes de información en Internet sobre empresas e instituciones son diversas:

- Las webs de las propias empresas.
- Webs de asociaciones empresariales, profesionales, etc.
- Portales sectoriales.
- Directorios (Libres o de pago).
- Webs de eventos(Ferias, congresos, etc.).

La búsqueda de esta información no comporta la necesidad de ninguna infraestructura especial, salvo la conexión con Internet, y puede permitir a las pequeñas empresas tener información detallada de sus clientes actuales y potenciales construyendo con el tiempo una base de datos completa y actualizada.

Una vez que sabemos quiénes desean conocer nuestro producto, lo interesante es mantener una lista de contactos con la que trabajaremos desde el departamento de marketing. De esta forma, la estrategia será más efectiva en comparación con otros tipos de publicidad, además de que el entorno *on-line* en el que se realizan los contactos comerciales permite que los resultados se conozcan de manera cierta e inmediata.

Por otra parte, el formato *e-mail* abre un sinfín de posibilidades de interacción entre anunciantes y clientes actuales o potenciales. Una de ellas es efectuar investigaciones de mercado *on-line* de forma rápida y efectiva. Es posible crear y

enviar cuestionarios a través de Internet y obtener resultados suficientes como para alcanzar una muestra deseada en tan solo 24 horas.

Aún queda un pequeño apunte que no se debe de dejar escapar a la hora de poner en marcha una campaña de publicidad utilizando el arma del correo electrónico; se trata de la firma.

El correo electrónico permite interactuar con los clientes actuales y potenciales, y realizar análisis del mercado de forma rápida y efectiva. Es posible enviar cuestionarios y recibir resultados como para alcanzar una muestra en 24 horas. Además cuenta con un arma de gran importancia que hay que saber utilizar, la firma.

Este detalle es muy importante y a menudo se ignora. La firma es la información que ponemos con el nombre al final de los mensajes que enviamos. Esta información dice al destinatario quiénes somos, qué empresa y cómo ponerse en contacto con nosotros. Es una oportunidad de publicidad que siempre debemos incluir en nuestros mensajes salientes.

Además de nuestro nombre, dirección e-mail y dirección Internet, podemos incluir un pequeño eslogan que dé idea de a qué se dedica nuestro negocio y un número de teléfono de contacto.



Figura 4.6–La página Web de Consupermiso ofrece pautas a seguir para realizar publicidad no intrusiva.

Es aconsejable, incluso, modificar los datos que se incluyen en la firma de acuerdo a nuestras diferentes necesidades de marketing. Casi todos los programas de correo electrónico que utilizamos tienen la función de incluir la firma automática en todos los correos o bien sólo en los mensajes que nosotros decidamos.

La importancia del permiso por parte del cliente

Opt-out, *opt-in* y doble *opt-in* son términos anglosajones que describen la forma en que se obtiene el consentimiento del propietario para que se le envíen *e-mails* comerciales.

Opt-out son listas en las que se da por supuesto el permiso y es el destinatario quien tiene que comunicar su deseo de dejar de pertenecer a la lista.

Opt-in, es al contrario, el propietario de los datos tiene que dar su autorización para que se le incluya en la lista.

Doble *opt-in* es cuando el interlocutor da su permiso y lo reconfirma por segunda vez. Primero se registra en el *site*, después recibe un mensaje de confirmación y por último debe contestar aceptando la incorporación.

Un estudio de la consultora *Forrester Research* muestra claramente el comportamiento de los usuarios en función del permiso que han dado a la empresa que realiza la campaña de marketing.

En el estudio se analiza la mayor efectividad de las campañas con permiso explícito, por encima de las campañas *opt-out*. Estas últimas, aunque aparecen como más baratas y efectivas, apenas alcanzan el 1% de respuesta. Sin embargo las de doble *opt-in*, como sólo cuentan con los usuarios que realmente han demostrado estar más interesados, alcanzan tasas de respuesta y de retención sensiblemente mayores. Esta modalidad garantiza campañas de *e-mail marketing* realmente efectivas, tanto a corto como a largo plazo.

En España está prohibido el uso de las listas *opt-out*. Sólo es posible remitir mensajes comerciales por correo electrónico a quienes hayan dado su consentimiento de forma expresa (*opt-in*). Por este motivo, el uso de estas listas constituyen una garantía para los anunciantes del cumplimiento de la legalidad vigente en materia de protección de datos.

Se puede completar esta información en www.conspermiso.com

Ventajas del *e-mail marketing*

- **Ahorro económico:** se requiere una inversión mínima, se ahorra en creatividad de agencias de publicidad, correos o mensajería, imprentas, etc.
- **Ahorro de tiempo:** reduce los plazos de tiempo con respecto a la comunicación tradicional.
- **Variedad de formatos:** es posible enviar una revista electrónica, una noticia, encuesta, formulario, etc.
- **Posibilidad de personalizar los mensajes:** en función del potencial cliente, ofreciendo a cada uno lo que demanda.
- **Forma de comunicación directa:** el envío del mensaje se hace directamente a la persona que queremos que lo reciba.
- **Posibilidad de enviar un volumen importante de información:** lo que favorece que se pueda estructurar para una lectura más intuitiva y manejable.
- **Universalidad:** es posible mantener contacto con potenciales clientes que se encuentren en cualquier parte del mundo.
- **Mensaje proactivo:** puesto que el mensaje actúa sobre el receptor.
- **Mensaje no intrusivo:** sólo se envía a quiénes sabemos que desean recibir nuestra información.
- **Abre vías de diálogo con los receptores de campañas:** al permitirles responder a un cuestionario, realizar un pedido, enviar una queja, etc.
- **Permite medir eficazmente los resultados de campañas:** se conoce el número de comunicaciones enviadas así como el tratamiento y la medición de los resultados.

Spam ¿Qué es?

En el momento que se habla de correo electrónico, se habla de *spam*. Pero ¿qué es *spam*? Las palabras castellanas con las que conocemos al *spam* son correo basura. Se trata de toda esa cantidad de mensajes publicitarios que los usuarios del correo electrónico recibimos en nuestros buzones, sin que lo hayamos solicitado y cuyo objetivo, evidentemente, es comercial.

Vint Cerf, conocido como el padre de Internet lo definió así:

«El correo basura es el azote del correo electrónico y los grupos de noticias en la Internet. Puede interferir seriamente con la operación de servicios públicos, por no mencionar el efecto que puede tener en los sistemas de correo electrónico de cualquier individuo... Los spammers están, de forma efectiva, sustrayendo recursos de los usuarios y proveedores de servicio sin compensación y sin autorización.»

Como curiosidad hay que decir que el término *spam* es la abreviatura de *Spiced Ham*, carne especiada o picante. Así se definía la carne enlatada que se proporcionaba a los soldados americanos. Como era de tan pobre calidad, se ganó una fama muy negativa.

Volviendo a lo que nos interesa, hasta el momento, el término se refiere exclusivamente al correo electrónico, pero viendo la evolución de las nuevas tecnologías, puede que dentro de poco también se refiera a mensajes que no deseamos recibir en nuestro teléfono móvil, por ejemplo.

El *spam* es el correo basura que recibimos en nuestros buzones de correo electrónico. Con el tiempo puede que se refiera también al correo basura que se reciba en otros dispositivos como el teléfono móvil.

El problema que surge en torno a estos mensajes es la ingente cantidad de ellos que circula por la red. En unos años se ha pasado de recibir ocasionalmente algún correo que hace publicidad de una página *web* desconocida a hablar de los millones de mensajes *spam* que se reciben a diario en todo el mundo.

Según una encuesta realizada por la compañía fabricante de software Symantec, a más de 400 usuarios españoles de correo electrónico, el 96% de ellos afirmó recibir *spam* en el trabajo y en casa. Y el 61% confirmó que el número de estos mensajes aumenta con el paso del tiempo.

Según datos de la Unión Europea, el 51% del correo que circula por Internet es *spam*, y gran parte de él procede de países de fuera de la Unión. Por esto se pide la cooperación internacional para erradicar este problema que causa pérdidas de 2.500 millones de euros anualmente a las empresas europeas.

¿Cómo luchar contra él?

Existen asociaciones de afectados que están luchando para que se regule esta práctica.

La Asociación de Usuarios de Internet es una importante abanderada de esta causa. Entre otras actuaciones, recomienda a las webs que gestionan listas de distribución que soliciten a sus suscriptores permiso para la utilización de sus direcciones, así como confirmación explícita para los nuevos suscriptores.

También piden que se explique en todos los envíos cómo darse de baja. Recomiendan indicar en todos los mensajes la dirección desde la que procede el mensaje y dónde se ha obtenido la de destino.

Entre los responsables de que desaparezca el *spam*, los primeros debemos ser los receptores de esos mensajes no deseados, que siempre tendremos que ignorar y borrar, y nunca caer en sus redes y pinchar en el enlace que ellos desean ni visitar las páginas que anuncian.

Por su parte, las empresas que disponen de webs públicas no deberían distribuir las direcciones de correo de usuarios que se las proporcionan para otros fi-

The image shows a screenshot of the website 'MundoInternet2004', which is the IX Congreso Nacional de Internet, Telecomunicaciones y Movilidad. The page features a dark header with the site's name and navigation links. Below the header, there are several sections: a navigation menu on the left, a search bar, and a main content area with news and announcements. The date 'Viernes, 6 febrero de 2004' is displayed in the top right. The main content area includes a section for 'Hoy es noticia...' with a list of news items, a section for 'Inauguración' with details about the congress, and a section for 'Otros servicios'.

Figura 4.7.—La Asociación de Usuarios de Internet ocupa gran parte de su tiempo en la lucha por la seguridad en Internet y contra el envío generalizado de spam.

nes. Y, cómo no, a nivel legislativo, los gobiernos tienen un importante papel regulador que desempeñar así como hacer cumplir la ley.

También está en nuestra mano no rellenar formularios con nuestra dirección de e-mail en todas las páginas que nos lo piden. Debemos ser muy cautos, además ante todos esos mensajes «bienintencionados» y desconocidos que nos advierten sobre fatales ataques de virus y que nos animan a que enviemos ese mismo mensaje a todas nuestras direcciones conocidas.

Después de estas recomendaciones, otro paso sería utilizar opciones de filtrado en nuestros gestores de correo (incluso el correo web gratuito ya lo ofrece), instalar programas de filtrado como *SpamCatcher*, *Spam Inspector* o *Spam Butcher* o denunciar a los anunciantes de esos mensajes en organismos como el Servicio de Reclamaciones de la Dirección General de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información.

Soluciones legales

Desde el mes de octubre de 2003, la Unión Europea prohibió el envío de correo electrónico comercial no solicitado, en cumplimiento a una nueva normativa que no tiene en cuenta la procedencia del correo. De esta manera se llena un vacío legal que existía hasta el momento debido a la falta de normativa que re-



Figura 4.8.–EuroCAUCE es una coalición europea formada por usuarios de Internet que pretenden luchar contra el correo comercial no solicitado.

gulara el *spam*, aunque se insiste en que la lucha contra el correo basura se llevará a cabo desde tres frentes diferentes: jurídico, técnico y de concienciación ciudadana.

Desde el punto de vista jurídico, los países miembros de la comunidad deberán trasponer esta norma a las legislaciones nacionales correspondientes. Las medidas técnicas se aplicarán por parte de los proveedores de servicios de Internet, a los que la UE facilitará sistemas de filtrado de correo basura. En lo que respecta a la concienciación social, se intentará que los usuarios de Internet no permitan ni practiquen el *spam*.

La nueva normativa europea obliga a que toda la publicidad comercial que se envíe a través del correo electrónico o cualquier dispositivo fijo o móvil, se realice con consentimiento por parte del receptor.

Esto obliga a que la publicidad comercial por correo electrónico deba contar con consentimiento, igual que los mensajes SMS o los que se reciban en cualquier terminal fijo o móvil.

En lo que respecta a España, el *spam* estaba anteriormente prohibido de forma tajante en la LSSI (Ley de Servicios de la Sociedad de la Información), coloquialmente conocida como Ley del Comercio Electrónico, que entró en vigor por imperativo legal comunitario el 31 de octubre de 2003. Así aparece escrito en ella:

«Queda prohibido el envío de comunicaciones publicitarias o promocionales por correo electrónico u otro medio de comunicación electrónica equivalente que previamente no hubieran sido solicitadas o expresamente autorizadas por los destinatarios de las mismas».

Sin embargo, esta misma ley incluye algunas excepciones. A saber: cuando se vaya a enviar publicidad por *e-mail* a direcciones de clientes no será necesario que estos concedan el consentimiento del envío, pero sí que tengan la posibilidad de poner fin a estos envíos.

Esta excepción permite aún a muchas empresas enviar libremente millones de mensajes *spam*, bajo el amparo de la ley.



Figura 4.9.–Desde esta página se denuncia todo tipo de delincuencia realizada al amparo de la informática y las nuevas tecnologías. El spam es una de sus campos de batalla.

Con posterioridad a esta fecha, el 3 de noviembre de 2003 se publicó la nueva Ley General de Telecomunicaciones (LGT), que en algunos aspectos viene a modificar la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico (LSSICE).

En lo que se refiere al *spam*, hay que destacar que se elimina la prohibición de enviar comunicaciones publicitarias o promocionales por correo electrónico –u otro medio equivalente– que no hubieran sido previamente solicitadas o autorizadas por el destinatario. La nueva LGT elimina esta prohibición en los siguientes casos:

- Cuando exista una relación contractual previa entre quien envía y quien recibe el mensaje (quedando claro que el prestador ha obtenido los datos del destinatario de forma lícita).
- Cuando esa comunicación publicitaria o promocional se refiere a productos o servicios similares a los que inicialmente fueron objeto de la contratación con el cliente.

Creación y gestión de un boletín informativo o newsletter

Un *newsletter* es un boletín informativo electrónico que crean y emiten las empresas. El objetivo es enviarlo a los destinatarios que nos interesen con una

cierta periodicidad. Este boletín permite mantener informados a los clientes de lo más relevante en cuanto a lanzamientos, campañas y promociones. Por esto, se convierte en un medio de comunicación efectivo, siempre y cuando se gestione con eficacia y funcione correctamente.

Para crear nuestro *newsletter* en Internet, existen tutoriales y cursos para ello. Es el caso de la página de *Emagister* (www.emagister.com) en donde es posible encontrar un curso gratuito para que el alumno (en nuestro caso, el encargado de marketing y comunicación de la empresa) aprenda cómo crear un *newsletter* que permita difundir y generar tráfico para el sitio web de la empresa¹.

Para conocer más sobre cómo crear *newsletter* y gestionarlas de forma eficaz, existen páginas en Internet, literatura e incluso cursos *on-line* gratuitos. Gracias a ellos podemos recurrir a esta herramienta para que el plan de comunicación de nuestra empresa sea lo más eficaz posible.

Si deseamos hacer la hoja de novedades por nuestra cuenta, necesitamos al menos tres cosas:

- Una dirección de correo electrónico a la que nos puedan enviar mensajes o consultas.
- Acceso a un programa de administración de listas de direcciones o la intención de procesar los mensajes nosotros mismos.
- Promover el boletín para conseguir posibles clientes.

También existe software muy útil para el envío de los boletines como *Group Mail* que se puede obtener en la página de *Softonic* (www.softonic.com) en la categoría de Internet/E-mail/mailers Masivos.

Por último, hay que decir que en Internet existen páginas que se encargan de la creación y gestión de newsletters y que se convierten en una gran ayuda,

¹ También hay literatura al respecto, así, el libro *¿Cómo hacer un newsletter exitoso?* de Marcelo Perzolo se ha convertido en una obra en español que ha vendido miles de ejemplares. Explica cómo hacer una hoja de novedades, cómo rentabilizarla y administrarla. Además, está considerada como la principal referencia en español en materia de introducción a las comunidades virtuales.

puesto que podemos delegar en ellas la tarea de promocionar nuestra empresa a través de esta herramienta de comunicación. Es el caso de *Elistas* en www.elistas.net que está en español o *Isoft* en la dirección www.isoft.com, que la encontramos en inglés.

También es posible acudir a páginas de empresas como *Arsys* (www.arsys.es), dedicadas al registro de dominios, alojamiento web, *hosting* y servidores, que solucionan la gestión de las *newsletters*.

A pesar de lo dicho anteriormente sobre la eficacia de las newsletters como herramienta de comunicación, no todo es tan fácil. Un estudio de *Netydea* (www.netydea.com), empresa dedicada a asesorar sobre negocios en la Red, desvela que este tipo de servicios en España carece de la facilidad de uso aconsejable para su éxito. Aunque el estudio solamente se ha realizado entre 21 *newsletters* españolas, los resultados obtenidos pueden ofrecer una idea de lo que las tiendas electrónicas y los medios de comunicación en España tienen que mejorar en estos servicios, muy utilizados para fidelizar clientes y para realizar campañas de marketing. El envío regular, la extensión de los contenidos, tener un «asunto» descriptivo y facilitar las bajas han sido los cuatro aspectos analizados para evaluar la usabilidad.

Campañas a través del teléfono móvil o mobile marketing

Hasta hace no demasiado tiempo, lo normal era no tener teléfono móvil si no se necesitaba por cuestiones de trabajo, con el tiempo empezó a ser normal tenerlo para cuestiones personales y ahora es posible ver a niños de 10 años con móvil enviando mensajes y hablando con los amigos. En la actualidad, ante la pregunta ¿quién no tiene móvil? no habría demasiadas respuestas.

Esto no ha pasado inadvertido a quienes pretenden lanzar una campaña de marketing. Los mensajes cortos a móviles permiten comunicar con inmediatez desde promociones de última hora hasta notificaciones de los eventos más significativos de la actualidad, o bien emplearse como refuerzo a acciones de e-mail marketing. Para hacer uso de esta posibilidad basta contar con la misma base de datos de potenciales clientes con la que contábamos en el e-mail marketing, siendo en este caso el número de teléfono móvil uno de los datos a conocer.

El teléfono móvil ha pasado también a convertirse en una herramienta a través de la cual lanzar parte de nuestra campaña. Los populares mensajes cortos o SMS permiten comunicar con inmediatez desde promociones de última hora hasta notificaciones de eventos significativos.

Los mensajes SMS (mensajes cortos) enviados a los móviles pueden contar con un número limitado de caracteres a los que hay que ajustarse pero siempre permiten comunicar lo que deseamos.

Una pequeña empresa con una acertada campaña de marketing

La tienda de tebeos y comics, *Cosmic Comics* en la calle Castillejos 272 de Barcelona es el ejemplo de una pequeña empresa española que cuenta con una tienda en Internet. Desde la página www.planetacomic.com es posible comprobar cómo han sabido entender las técnicas para atraer a los visitantes más interesados en el producto que venden a través de la *web* desde 1999.

Su modo de darse a conocer ha sido a través del primer portal de habla hispana del mundo del comic, www.dreamers.com de modo que se han dirigido específicamente a sus potenciales clientes, a los aficionados a los comics, sin perder tiempo y recursos en anunciarse en páginas más generales, porque [dreamers.com](http://www.dreamers.com) cuenta con más de seis millones de páginas vistas al mes y es el punto de encuentro de referencia de los fans del comic, cine fantástico, juegos de rol... en español.

La tienda electrónica de comics se actualiza constantemente a medida que aparecen novedades, y lo que es más importante, los visitantes se pueden dar de alta en una newsletter que los mantiene informados en todo momento, pero no de todo lo que venden en la tienda, sino sólo de aquello que el cliente ha dicho que más le interesa, como puede ser Muñeco Militar, Comic y Manga o Cine, DVD y Anime.

Fuente: información facilitada por la propia empresa, 2003.

PLANETA COMIC
 Home
 Presentación
 Noticias PlanetaComic
 F.A.Q.
 Newsletter
 Comic
 Cine
 Libros
 Merchandising
 Muñecos
 Muñeco Militar
 Música
 Star Wars
 Dreamers
 Novedades
 Los + Populares
 Un artículo al Azar
 Búsqueda avanzada
 Revisar Cesta
 Vaciar Cesta

Noticias:
 Jueves, 5 de Febrero de 2004
 Figuras de Star Wars: Clone Wars - La Serie de Animación
 Sábado, 17 de Enero de 2004
 Evangelion 6 en DVD - Demon City DVD - Ofertas
 Especiales:
 Miércoles, 14 de Enero de 2004
 Mazos y sobres de "Yu-Gi-Oh!"

Categorías:
 Cine (2324) NUEVO
 Cine
 Comic (8064) NUEVO
 COMIC
 libros (197) NUEVO
 LIBROS
 merchandising (186)
 MERCHANDISING
 muñeco militar (727) NUEVO
 Muñeco Militar
 muñecos (1333) NUEVO
 Muñecos

BIBLIOTECA GRANDES DEL COMIC
 CLÁSICOS DEL COMIC
TERROR
 THE VAULT OF HORROR

Figura 4.10.–PlanetaComic vende sus productos a través de Internet desde 1999, habiendo hecho su clientela entre los internautas de páginas de comics.

DIRECCIONES DE INTERÉS, ORGANIZACIONES

Nombre	URL
AGEMDI, Asociación de Agencias de Marketing y Publicidad en Medios Interactivos	www.agemdi.org
Asociación Nacional de Empresas de Internet	www.a-nei.org
Interactive Advertising Bureau Spain (IAB España)	www.iab.net
Federación de Comercio Electrónico y Marketing Directo	www.fecemd.org
AEMR, Asociación Española de Marketing Relacional	www.aemr.org
AOMD, Asociación de Organizaciones no Gubernamentales y no Lucrativas Usuarías del Marketing Directo	www.fecemd.org/AOMD
FEDMA, Federation of European Direct Marketing	www.fedma.org
AEAP, Asociación Española de Agencias de Publicidad	http://www.aeap.es
AEMP, Asociación Española de Agencias de Marketing Promocional	www.aemp.es
AGEP, Asociación General de Empresas de Publicidad	www.agep.es
ICEMD, Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo	www.icemd.com



Figura 4.11.–En la página del Instituto de Comercio Electrónico y Marketing Directo se pueden encontrar claves muy interesantes.

OTRAS DIRECCIONES DE INTERÉS

Nombre	URL
Marketing Eficaz	www.marketing-eficaz.com
Marketalia	www.marketalia.com
Estrategias	www.estrategias.com
IMarketing total	www.marketingtotal.com
Marketing y Comercio	www.marketingycomercio.com

Gestión de las relaciones con los clientes

Los clientes son el centro de toda la gestión empresarial y mejorar las relaciones que mantenemos con ellos es una necesidad para garantizar nuestro éxito.

Esta necesidad y la conveniencia de optimizar los contactos de forma eficiente y económicamente viable ha propiciado el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas como las herramientas CRM (*Customer Relationship Management*) o herramientas para la Gestión de las relaciones con los clientes.

En muchas ocasiones, si no se presta atención, la interacción cliente-suministrador puede pasar a un segundo plano, ya que las relaciones se degradan con el paso del tiempo. En estas condiciones, con un conjunto de procesos y circuitos sin aparente control, las soluciones CRM permiten obtener el máximo valor a lo largo de todas las transacciones con el cliente («ciclo de vida»), construyendo relaciones individuales que garanticen fidelidad hacia la empresa. Incluso en un mercado global, tratando adecuadamente la información, es posible dar a los clientes un servicio individual y personalizado.

Cada vez con más frecuencia se producen cambios profundos en los hábitos de consumo: en el mercado existen muchas ofertas semejantes y nunca el comprador ha tenido tantas y tan fáciles oportunidades de elección.

En este contexto muy competitivo, con unos clientes que además quieren acceder a las empresas por diferentes canales, es donde las soluciones CRM permiten que cada interacción con el cliente sea una oportunidad, no sólo de satisfacer sus necesidades, sino de exceder sus expectativas.

La introducción de estas soluciones en una empresa se debe abordar, como en otros casos que venimos comentando, con un enfoque estratégico, esto es, atendiendo a necesidades reales y dentro de un proyecto que contemple los cambios y los objetivos de negocio que se persiguen.

En este caso, estos proyectos pueden ser especialmente complejos, porque tratan de un tema tan sensible para la empresa como son sus relaciones con los clientes y además afectan a diferentes áreas de la empresa.

Conviene también dejar claro que la gestión de las relaciones con los clientes es un enfoque dentro de una política general de marketing orientada al cliente. En ningún momento puede romper con la trayectoria comercial de la empresa, puesto que el objetivo final es el mismo.

Los objetivos al abordar estos proyectos e implantar esta tecnología están claros:

1. Cambiar la forma de relacionarse con los clientes. Se pretende tener una visión integrada y única de todos los clientes (también de los potenciales). Así es posible utilizar herramientas de análisis y desarrollar acciones más inteligentes enfocadas al interés de ese cliente.
2. Gestionar todas las relaciones con los clientes independientemente de que el canal que se utilice sea el teléfono, la página *web*, las visitas personales, el correo electrónico...

3. Mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos implicados en las relaciones con los clientes.

Dicho de otra forma, se pretende acercar la empresa al cliente, mejorar el conocimiento que existe de ellos y que las acciones que se realicen sean más efectivas. Pero para eso son necesarios cambios en la forma de organizar la empresa e invertir en tecnología.

El objetivo final de esta nueva política es acercar más la organización a los clientes.

Bajo otro punto de vista, se puede decir que se trata de aplicar la tecnología para capturar el máximo de información sobre los clientes de forma que se comparta por toda la empresa. Este objetivo no se consigue con un producto informático, sino con el desarrollo de un nuevo escenario estratégico que no sólo afecta al área de ventas, sino a toda la empresa.

Un enfoque CRM implica por tanto la captura de datos de los clientes a través de todas las funciones de la empresa, la consolidación de los datos relativos a los clientes, tanto datos internos como externos, en una base de datos central, el análisis de los datos consolidados, la distribución de los resultados del análisis a todos los puntos de contacto empresa-cliente y el uso de esta información cuando los clientes establecen contacto con la empresa, a través de esos puntos.

Este enfoque permite a la empresa obtener una perspectiva completa de sus relaciones con cada cliente, gracias a que el sistema descansa no sólo en los responsables comerciales, sino en toda persona de la empresa que tenga algún contacto con el cliente.

Las soluciones software que se ofrecen en el mercado pueden cubrir todas las áreas del modelo de empresa, o sólo algunas. Por ejemplo, algunos proveedores se limitan a proporcionar un módulo exclusivamente para la automatización de la fuerza de ventas o para la atención telefónica y en ambos casos le llaman «sistema CRM». Es decir, como en otros casos ya mencionados, existe cierta confusión ligada a la utilización de estas herramientas.

En este caso, conviene incluso recordar que uno de los antecedentes inmediatos dentro de la oferta de herramientas software eran precisamente las solu-

ciones de «automatización de la fuerza de ventas», de un gran valor potencial pero que tuvieron un éxito muy limitado.

Sucede sin embargo que las experiencias CRM recientes que más se mencionan son las que han puesto en marcha grandes empresas (compañías eléctricas, telecomunicaciones...), que no tenían ni historial comercial ni fuerza de ventas en el sentido clásico de personal comercial y que se han visto obligadas a empezar a «mantener relaciones con los clientes» sin incurrir en grandes costes que no se pueden permitir.

De cualquier forma, la razón del desarrollo actual de las soluciones que venimos comentando es el aumento o la diversidad de información que se intercambia con los clientes y la oportunidad de tratarla eficazmente con el soporte tecnológico adecuado.

Implantación de una estrategia CRM

Para no tomar una decisión errónea, no está de más dedicar un tiempo a la reflexión antes de abordar un proyecto CRM. Es necesario conocer las limitaciones de la empresa para implementar los nuevos procesos y saber si culturalmente está preparada para ello, porque ante todo supone un cambio importante en la forma de entender la función comercial y de relación con los clientes.

En este proceso de reflexión se debe revisar la situación comercial en la que se encuentra la empresa, si conoce a los clientes, si está claramente orientada al mercado, si cuenta con una política dirigida al cliente y si los recursos humanos están preparados para asumir el cambio

Evidentemente, el proyecto también afectará al cliente, por lo que hay que tener bien definida nuestra nueva estrategia y que funcione correctamente para no volver locos a los clientes y que en cambio se aprecie en ellos satisfacción por nuestra nueva forma de actuar.

Para que la implantación de la nueva estrategia sea todo lo beneficiosa que se desea, hay que seguir una metodología básica que incluya al menos las siguientes etapas:

- Definir los objetivos de la nueva estrategia.
- Diseñar los cambios necesarios en la organización empresarial, ya sea en los procesos o en las personas.
- Analizar los componentes de la tecnología a aplicar.
- Abordar la implantación de la solución por etapas.
- Incorporar una política de información de la nueva estrategia a seguir.
- Realizar un seguimiento y control de la nueva gestión.

Los centros de atención a clientes

Dentro de la gestión de las relaciones con los clientes, los centros de atención a clientes, que también se conocen como centros de llamadas, *call center* o *contact center*, a los que muchos de nosotros hemos tenido que acudir en alguna ocasión, tienen una importancia creciente. Hasta el momento, sólo grandes compañías ponen a disposición de sus clientes estos centros, atendidos por numerosas personas que informan sobre lo que nos interesa. Es el caso de los servicios de atención telefónica de las entidades bancarias, de las compañías de seguros, empresas de telefonía móvil y fija, etc.

A partir de estas experiencias, todas las opiniones coinciden en que los centros de atención no son una moda pasajera, sino un departamento que toma cada vez más importancia, no sólo en las grandes compañías, sino también en las pymes que no disponen de soluciones específicas y estructuradas para dar este servicio a sus clientes.

Un alto porcentaje de los contactos entre cliente y empresa se realizan a través de los *call centers*, por ello es fundamental una buena experiencia del cliente.

Estos centros de atención al cliente utilizan las herramientas CRM de las que venimos hablando para gestionar las llamadas: gestión de llamadas entrantes y salientes, gestión de listas, registro de conversaciones, intervenciones, envío de mensajes, seguimiento de usuarios...

En el entorno actual de mercado, con una oferta básica cada vez más difícil de diferenciar, la verdadera ventaja competitiva de las empresas es mejorar su ca-

pacidad de servicio para fidelizar clientes, por lo que para muchas empresas el *contact center* representa el verdadero corazón del negocio. Un alto porcentaje de los contactos entre cliente y empresa se realizan a través de este canal y la experiencia del cliente se fabrica en cada interacción.

La *Asociación Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes* (AECECC) aglutina a una serie de profesionales con conocimientos probados en distintos aspectos de la gestión de centros de contacto de clientes por distintos canales: teléfono, página *web*, *e-mail*, televisión interactiva, etc.

Cada miembro se inscribe de forma particular, independientemente de la empresa en la que trabaje y el puesto que asuma en ella. Los fines de la asociación son fomentar el conocimiento y la amistad entre los profesionales de la actividad, intercambiar conocimientos y experiencias entre los asociados, potenciar el papel de la actividad profesional de atención al cliente en el entorno social en el que se desarrolle y difundir a la sociedad una imagen positiva de esta actividad profesional.

The screenshot shows the website for the Asociación Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes (AECECC). The header includes the logo and navigation links: INICIO, AYUDA, CONTACTAR. Below the header, there is a breadcrumb trail: 'Está Ud en: Home > Página Principal > Novedades' and the date 'Martes, 9 de Febrero de 2004'. A login section for 'ASOCIADOS' is visible with fields for 'Nombre Usuario' and 'Contraseña', and an 'Entrar' button. A sidebar on the left contains a 'MAPA' menu with items like 'INSCRIBETE!!!', 'La Asociación', 'Noticias', 'Calendario', 'G.T. Tecnología', 'G.T. RRHH y Formación', 'G.T. Operativa y Calidad', 'G.T. Marketing y CRM', 'Información Interna', 'Biblioteca', 'Fondo Documental', 'Directorio Proveedores', 'Colaboraciones', 'Grupos de Trabajo', 'Boletín de Trabajo', and 'Eventos/temas a...'. The main content area is titled 'NOVEDADES' and lists several news items under categories like 'Noticias', 'Grupos de trabajo', 'Fondo documental', 'Libros', and 'Tablón de anuncios'. On the right side, there are advertisements for 'DATA VOICE', 'DEEP CONTACT CENTER 360°', and 'Cystelcom SYKES'.

Figura 4.13.–La Asociación Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes pretende potenciar el papel de la actividad profesional de atención al cliente.

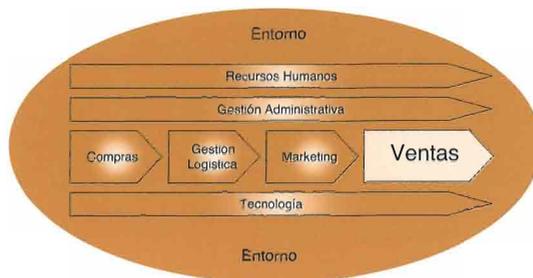
Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de las empresas por potenciar la calidad de los *call centers*, aún es una asignatura pendiente en muchas compañías, en las que el cliente acaba teniendo la sensación de que está perdiendo tiempo y dinero en una llamada en la que no siempre consigue lo que desea. Así en muchos *contacts centers*, el cliente debe hablar con más de dos personas a las que ha dado toda la información para que finalmente te pasen con la tercera o cuarta persona que realmente te debe atender y a la que de nuevo hay que dar todos nuestros datos. Cuestiones como ésta hacen que el cliente acabe descontento con el servicio y con la empresa, y alejan el objetivo de fidelización rápidamente.

DIRECCIONES DE INTERÉS

Nombre	URL
AEECCC, Asociación Española de Expertos en centros de Contacto con Clientes	www.aeccc.com
Arsys	www.arsys.es
Elistas	www.elistas.net
Emagister	www.emagister.com
ISOFT	www.isoft.com
IZO System	www.izo.es
Netydea	www.netydea.com

CAPÍTULO 5

Ventas



Introducción

Estrategia comercial

Servicios de los *marketplaces*

Intercambio electrónico de datos: EDI

Cifras a tener en cuenta

Vender en Internet

Medios de pago electrónicos

Un ejemplo a seguir y un ejemplo del que huir

Barrabés: de la teoría a la práctica por un millón y medio de pesetas o donde el dinero no garantiza el éxito

Alcoste o cómo NO lanzar nuestro comercio *on-line*

Subastas: una primera opción de vender en Internet

Comercio y teléfonos móviles

Introducción

A estas alturas ya tenemos claro que el mundo empresarial ha experimentado algunos cambios importantes en cuanto a procesos comerciales y a organización interna. Así, tanto empresas como particulares cuentan con mayor número de opciones a la hora de comprar y vender gracias a las posibilidades que ofrece Internet.

El comercio electrónico permite a las empresas ser más flexibles con sus operaciones internas y dar mejor servicio a los clientes.

Por este motivo, numerosas compañías de índole tradicional han comenzado a considerar el comercio electrónico como un aspecto complementario a su negocio. Otras más emprendedoras empiezan de cero para ser desde el inicio de su andadura un comercio electrónico, aunque aún no es lo habitual.

No importa lo grande o pequeña que sea una empresa para que pueda hacer comercio electrónico a través de Internet. Compañías tradicionales han comenzado a considerar el comercio electrónico como un aspecto complementario a su negocio, otras inician su andadura desde cero con una tienda en Internet, aunque esto no es lo habitual.

Pero lo que sí es cierto es que no importa lo grande o pequeña que sea una empresa para que pueda hacer comercio electrónico en Internet. También es independiente de que comercialicemos nuestros productos a clientes finales, lo que se conoce como B2C (*Business to consumer*, comercio desde las empresas

hacia el cliente final, al consumidor) o que nos dediquemos a la compra y venta de productos o servicios a otras empresas, lo que se conoce como B2B (*Business to Business*, negocios entre empresas).

Como ya adelantábamos, muchas de las características que se mencionan en las distintas soluciones pueden ser comunes o diferentes si estoy comprando un billete de avión o un libro en mi casa, o lo estoy haciendo en la oficina cuando voy a hacer un viaje profesional o quiero comprar papel para la impresora.

En ambos casos es un proceso interactivo y es muy importante el diseño de la página para presentar correctamente los productos e incluir toda la información complementaria posible para ayudar a decidir o comprar. El que compra es una persona y facilitar su proceso de decisión requiere un detalle cuidadoso en esos elementos, propio por tanto de soluciones B2C, aunque en el segundo caso la transacción comercial se efectúe entre empresas.

Sin embargo, otros componentes de la solución, como por ejemplo las referentes al pago, serían distintas, con un enfoque más inmediato o directo, esto es un modelo B2C, en el primer caso cuando compro como persona particular. En el segundo caso, cuando compro como empleado de una empresa, estamos en un modelo B2B, y el pago se realizaría probablemente a través de facturaciones periódicas aplazadas, donde además existirían procedimientos complementarios de control para incorporar entre otras temas, condiciones marco sobre tarifas.

Como dijimos en el capítulo dedicado a las compras, aquí completaremos las referencias a los *marketplace* o mercados electrónicos bajo el punto de vista de las opciones que presentan para vender.

Estrategia comercial

La llegada de las empresas al mercado se efectúa la mayoría de las veces a través de diferentes canales. Son pocos los casos en los que una empresa decide actuar con un solo canal (por ejemplo vendedores o fuerza de ventas propia). En cambio, para aumentar su alcance en ciertos segmentos de mercado o reducir costes, las empresas a lo largo del tiempo tienden a aumentar el número de canales alternativos.

Esta variedad de sistemas y funciones comerciales se complica con el desarrollo de las tecnologías y las opciones de negocio electrónico que venimos comen-

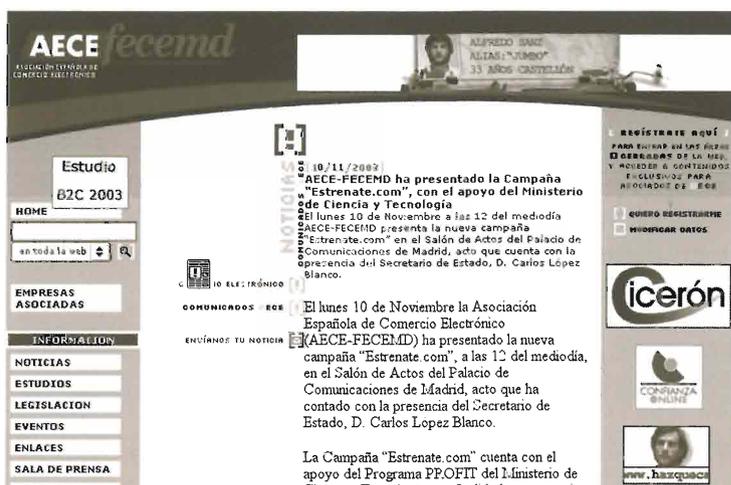


Figura 5.1.—En la página de la Asociación Española de Comercio Electrónico se puede encontrar información interesante si nos decidimos a utilizar Internet como canal.

tando. Una empresa no debe añadir canales nuevos sin tener una visión completa de su forma de llegar al mercado.

Al mismo tiempo, esta visión del mercado requiere contemplar todos los actores o grupos implicados y las relaciones que los unen. Además de las empresas o personas que intervienen directamente en el flujo de producto o servicio (los que fabrican, usan el producto o lo incorporan a su proceso de fabricación), existen otros actores que ejercen alguna influencia sobre los que actúan en esa cadena central. En estos grupos están por ejemplo los «prescriptores». En las relaciones que existen entre todos estos actores es fundamental el papel de Internet y las facilidades de intercambio y acceso a la información.

De hecho, uno de los conceptos que ha recibido más atención en los primeros momentos del negocio electrónico es el de la desintermediación, básicamente la utilización de Internet para eliminar actores tradicionales del sistema, al permitir a los consumidores la posibilidad de interactuar directamente con los fabricantes.

Efectivamente, la facilidad de la circulación de la información permite replantear las funciones de los diferentes actores de mercado, la desaparición de in-

termediarios (venta de billetes) o la aparición de nuevos intermediarios (reintermediación, infomediarios como los *marketplace*).

De todas formas hay que tener en cuenta que en muchas ocasiones las funciones de los intermediarios no se pueden suprimir y no son tan sencillas de implementar por parte de una empresa fabricante. Conviene analizar las funciones que cumplen estas empresas, en función de las características de los productos y en general de los factores de decisión de compra que se estimen críticos. Entre otros se pueden mencionar:

- En muchos casos, las oficinas comerciales ofrecen información y servicios complementarios de gran valor de los que no se puede prescindir.
- La existencia de muchas tiendas, comercio al por menor, se justifica porque los consumidores somos ignorantes (el comerciante aconseja sobre los productos), pequeños (nuestro nivel de compra no permite obtener buenas condiciones) y sin movilidad (es más cómodo comprar cerca de casa).
- Los consumidores en muchos casos desconocen las opciones existentes y valoran la selección que hace el intermediario.
- La facilidad de acceso y la presencia física son también otros factores que el consumidor puede considerar valiosos; aquí intervienen los aspectos de personalización.

En este contexto, las empresas deben evaluar las distintas alternativas posibles entre las que estarían soluciones mixtas con funciones a través de Internet y otras con componentes tradicionales del canal, como en el caso de los coches, donde parece que el papel de las tiendas físicas no es fácil de sustituir.

Para mejorar su acceso al mercado, las empresas pueden utilizar las tecnologías de la información con varios propósitos, según se indica a continuación:

- **Integración:** compartir datos del cliente entre todos los canales que se emplean para llegar al cliente.
- **Interactividad:** en la comunicación con el cliente, de forma que se entiendan completamente todas sus necesidades y se responda a las mismas.
- **Independencia del lugar:** permitir al suministrador atender de forma efectiva a clientes que pueden estar geográficamente dispersos.

- **Individualización** de los productos y servicios o del marketing y de las comunicaciones.
- **Inmediatez**: permitir ventas directas en lugar de a través de intermediarios o incluso, reestructurando la industria, propiciar la aparición de nuevos intermediarios.
- **Inteligencia**: proceso de la información para entender mejor las necesidades de los clientes y soportar mejor las estrategias de marketing.

Evolución del e-comercio al Marketplace

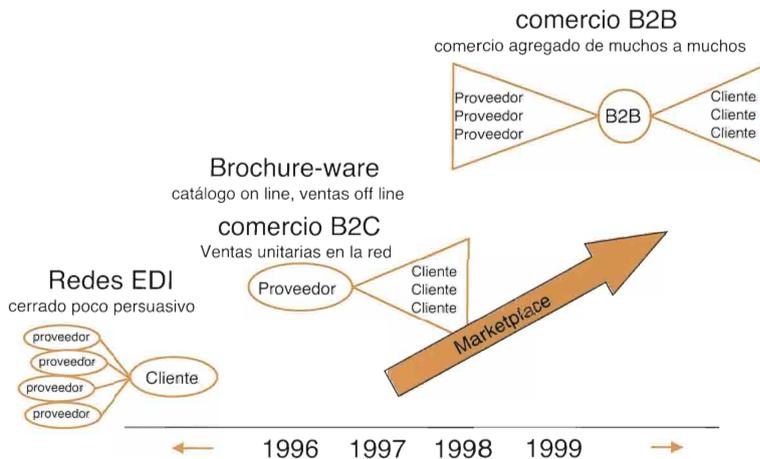


Figura 5.2.–Las diferentes soluciones de comercio electrónico actuales han aparecido a lo largo del tiempo como se indica en este gráfico.

Servicios de los *marketplaces*

Como ya hablamos en el capítulo de compras sobre los mercados electrónicos, conviene únicamente recordar aquí que nos referimos a *marketplace* como solución Internet mediante la cual las empresas ofrecen sus productos y servicios y pueden realizar compras, utilizando mecanismos electrónicos para el control y seguimiento de las acciones efectuadas.

De forma general, los servicios que pueden prestar estos mercados electrónicos a las empresas son los siguientes:

Servicios de Contenidos

- Servicio de Web-site: Muestra al usuario información estática de las empresas cliente e información referente al portal.
- Servicio de News: Permite el acceso a páginas con Noticias y Noticias de última hora. Este servicio puede estar conectado con servicios de noticias externos al propio portal.
- Servicio de Links: Servicio de enlaces con direcciones de interés.
- Servicio de Directorio de Empresas: Este servicio permite a cada una de las empresas clientes mantener sus noticias y establecer el link a su web.
- Servicios para que cada empresa pueda desarrollar su propia intranet (gestión de viajes, notas internas...).

Servicios de Negocio

Los servicios de negocio permiten a las empresas usuarias del portal gestionar las relaciones comerciales con sus interlocutores de negocio (clientes, proveedores, operadores logísticos, servicios varios...). Dentro de los servicios de negocio están los siguientes:

- Servicio de gestión documental: catálogo comercial de productos.
- Servicio de pasarela de pagos y cobros con las distintas entidades financieras contempladas en el portal.
- Servicio de emisión e intercambio de facturas entre las distintas empresas usuarias.
- Servicio de transporte: Con este servicio cualquier empresa usuaria puede gestionar los procesos básicos del transporte nacional o internacional.
- Servicio de *tracking* o *workflow*: Permite, al usuario del portal, el seguimiento del estado actual de cada uno de sus procesos de negocio.
- Servicio de seguimiento de móviles.
- Compras-Ventas-Almacén: Con este servicio cualquier empresa usuaria puede gestionar con sus proveedores sus compras, o las ventas a sus clientes, y su almacén.

- eProcurement: incluye los servicios de compras no-productivas (material complementario).

Servicios Básicos

Conforman la plataforma y proporcionan la base de trabajo sobre la que se ejecutan los servicios de negocio del portal. Dentro de los servicios básicos están los siguientes:

- Servicio de Seguridad: El portal garantiza la seguridad de la información, y el control en el acceso de los usuarios a los servicios.
- Servicio de Auditoría: para ofrecer a sus usuarios la posibilidad de seguimiento del estado actual de sus procesos, datos y las relaciones entre ambos.
- Servicio de Administración: incluye todos los procesos necesarios para la administración del portal.
- Servicio de Alertas: para generar avisos a partir de las notificaciones que reciba desde los demás servicios o aplicaciones de control.
- Servicio de Estadísticas: para ofrecer información de interés sobre el comportamiento del portal.
- Servicio de Facturación de Servicios (tarifas): para facturar a las empresas usuarias del portal en función del uso que hagan del mismo.

Servicios de Integración y comunicación

Estos servicios facilitan la integración de los formatos de información manejada con las empresas usuarias. En principio se identifican los siguientes:

- Servicio de Traducción.
- Servicios de Acceso.

Servicio de Soporte a Usuarios

Este servicio puede incluir

- Help-Desk: Puede ser una guía interactiva para ayudar al usuario en el uso del portal y además dar asistencia al usuario, al que le facilita el envío de

e-mails o alertas y a los responsables de soporte a los clientes, el seguimiento de incidencias.

- FAQ's: Servicio de Preguntas más frecuentes (con respuestas).
- Servicio de Calidad de Clientes: Este servicio facilita a los clientes el envío de sugerencias, quejas y reclamaciones por e-mail. Como parte de este servicio se contemplan los formularios de encuestas a clientes y la publicación de información estadística referente a la calidad registrada en el funcionamiento del portal (tiempo de respuesta, estabilidad del sistema...).

A la hora de decidir su participación en un mercado electrónico, la empresa debe prever qué servicios precisa realmente, analizar si están o no disponibles, comprobar su funcionalidad, las condiciones económicas (tarifas iniciales o periódicas fijas o variables) y decidir hasta qué punto es oportuno utilizarlos.

En cualquier caso, pueden existir condicionantes de mercado, como por ejemplo la existencia de iniciativas sectoriales por parte de los proveedores o clientes, que sean las que obliguen a tomar la decisión.

El desarrollo de soluciones de compra-venta entre empresas requiere además la adopción de arquitecturas comunes que faciliten a las empresas compradoras la libertad de elegir proveedores, sin problemas por exigencias técnicas cambiantes y a costes razonables y a las empresas vendedoras, calidad de servicio e independencia de las tecnologías propietarias de sus clientes.

En este caso nos referimos a arquitecturas comunes para indicar la necesidad de normalizar la información que se intercambia, siguiendo algún estándar del mercado. No se puede hablar de comercio electrónico sólo porque los pedidos se reciben por correo electrónico en lugar de por correo postal y menos si después además es un problema interpretar el contenido del mensaje.

Intercambio electrónico de datos: EDI

A pesar de la existencia desde hace tiempo de sistemas que permitían efectuar transacciones electrónicas entre las empresas, son las ventajas de Internet, en términos de economía, fiabilidad y extensión las que han permitido la generalización de estas prácticas y la aparición de múltiples alternativas y soluciones, que aportan mayor madurez al mercado.

De todas formas nos debemos referir también a comercio electrónico cuando hablamos de las soluciones tradicionales de comunicación de datos entre empresas, EDI, muy extendidas en particular entre empresas de distribución de bienes de consumo y fabricantes, en algunos sectores industriales, entre empresas y entidades financieras y entre empresas y la Administración.

El EDI (las siglas en inglés que se refieren al «Intercambio Electrónico de Datos» estandarizados a través de redes de telecomunicación), ha sido el embrión del B2B a través de Internet. El EDI se basa en las aplicaciones informáticas de empresas relacionadas comercialmente, de modo que la información se procesa automáticamente y sin intervención manual.

Dicho de otra forma, el EDI consiste en sustituir el soporte físico (papel) de los documentos mercantiles más habituales que intercambian las empresas (facturas, pedidos, órdenes de entrega, albaranes, etc.) por transacciones electrónicas entre sus respectivos ordenadores.

Miles de empresas en todo el mundo (más de 2.500 en España en sectores de bienes de consumo y empresas de distribución, sin contar las empresas de sectores como el financiero o los seguros), utilizan estos sistemas para transmitir documentos comerciales como: datos de productos (precios, campañas), pedidos, albaranes, facturas, órdenes de pago, resúmenes estadísticos...



Figura 5.3.—AECOC (Asociación Española de Codificación Comercial) es una asociación sin ánimo de lucro que trabaja para mejorar las relaciones entre fabricantes, distribuidores y otros intermediarios en el proceso comercial.

Cifras a tener en cuenta

A la hora de plantearse poner en marcha una plataforma de comercio electrónico, las empresas deben tener en cuenta las tendencias del mercado y las cifras que aparecen a continuación pueden ayudar¹.

Según los últimos datos de AECE (Asociación Española de Comercio electrónico), el comercio B2C, es decir el destinado al consumidor final, alcanzó un volumen de negocio de 1.163 millones de euros en el año 2002, más del doble del año anterior y se estima una cifra para el año 2003 de 2.094 millones de euros, lo que supondría un incremento del 80% (ver figura).

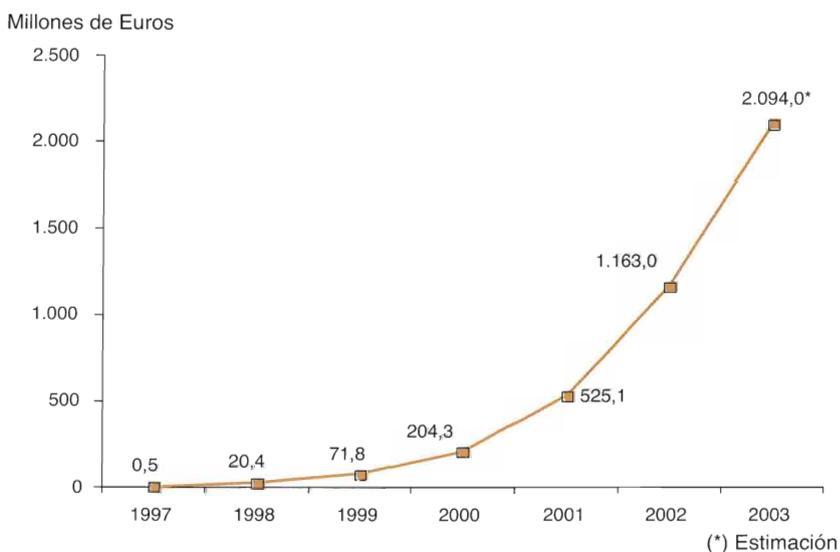
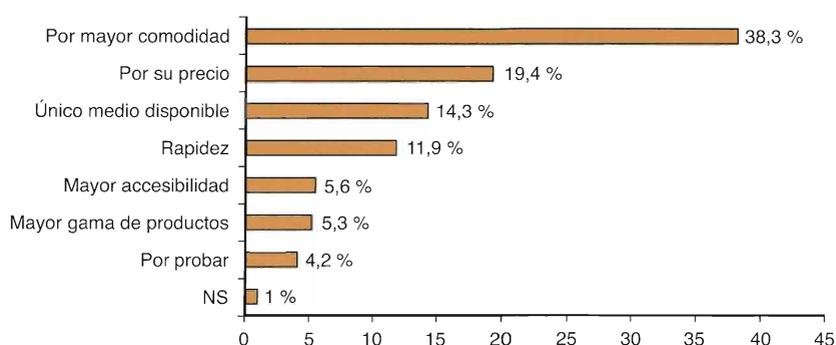


Figura 5.4.—En esta gráfica se aprecia el incremento del comercio electrónico destinado a consumidor final desde 1997 en el que se dan las primeras iniciativas, hasta finales del 2003.

¹ Los datos históricos que mencionamos en este punto proceden de estudios de AECE y los del último año, del artículo de Fernando Pardo (presidente de AECE) «El comercio electrónico en España hoy: aspectos cuantitativos y cualitativos», revista *Información Comercial Española*, número 813, monográfico sobre Comercio Electrónico y Sociedad de la Información», febrero, 2004.

Además, un 19,4% de los usuarios españoles ha realizado alguna compra a través de Internet, cifra que representa más de dos millones de internautas.

La comodidad sigue siendo la principal razón que lleva a los clientes a utilizar el comercio electrónico, este aspecto responde a la flexibilidad del horario, al poder comprar desde diferentes lugares, a no tener que hacer colas o evitar desplazamientos.



Base: 7,33% de la muestra. Internautas compradores.

Figura 5.5.-Tal y como se aprecia en la imagen la comodidad es el aspecto que más induce a utilizar el comercio electrónico.

Los que no han utilizado esta forma de comprar, argumentan como principal razón la falta de motivación (18%), el miedo a facilitar los datos personales (13,7%) y la desconfianza en el sistema de pago (12,6%). Aunque más del 34% de ellos declara tener intención de comprar a través de Internet en un futuro próximo.

Respecto a los productos que mejor se venden en Internet, siempre según datos de AECE, referidos en este caso a los primeros meses del año 2003, un 39% de las personas que compraron a través de Internet adquirió billetes de avión, de tren o alojamientos de vacaciones, seguidos de las entradas para espectáculos, adquiridas por un 31,2% de los compradores. Libros y discos siguen en esta clasificación, con un 24% y un 20% de compradores respectivamente. Es interesante resaltar el aumento que se observa en las compras domésticas de alimentación y limpieza, es decir las compras de supermercado. Es el quinto, junto con material informático, en el ranking de productos más comprados, con un 16% de los internautas compradores.

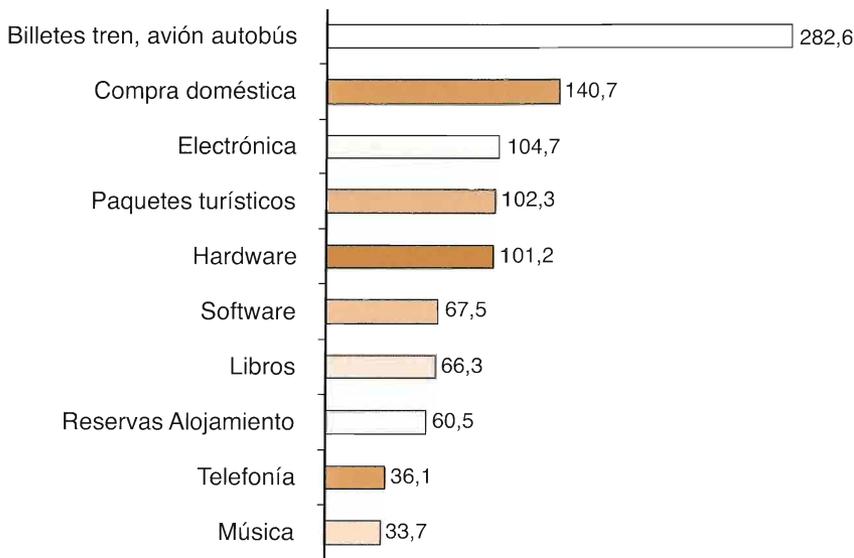


Figura 5.6.–Compras en millones de euros de los productos más comprados en Internet en 2002.

Vender en Internet

Desarrollar Internet como canal comercial requiere una serie de pasos que van desde la definición del proyecto hasta la preparación de la infraestructura y su puesta en marcha. Las páginas que se visitan en Internet no son sólo el diseño que los usuarios ven y las facilidades de navegación. Detrás de lo que aparece al teclear *www.mitienda.es* hay al menos: un desarrollo de la aplicación para que funcione correctamente, un diseño adecuado y atrayente y negociaciones para incluir opciones de pago cómodas y formas de distribución rápidas.

Para desarrollar el nuevo canal en Internet, los pasos que conviene seguir son parecidos a los que se dan en cualquier iniciativa de la empresa.

Definir claramente los objetivos

Qué es lo que se pretende, cuáles son los objetivos, porque de esa decisión dependerá el resto de movimientos a dar y, sobre todo, el tipo de web que se

construirá. Además, si no se han definido previamente los objetivos, resultará imposible saber si se ha tenido éxito o no.

¿A qué tipo de cliente nos vamos a dirigir? ¿Qué productos vamos a vender?

Es importante resolver estas cuestiones antes de entrar en la Red. Nuestros productos o servicios deberían aportar «algo más»: ofertas, facilidades, variedad, renovación constante, estandarización de procesos... Tenemos que decidir cuál será nuestra imagen, en qué mercado vamos a actuar y averiguar quiénes serán nuestros competidores.

Analizar el punto de partida

Es fundamental recopilar toda la información posible. Hay que conocer los datos que se deben conseguir de los clientes, de los socios y de nuestra propia empresa: presencia en el mercado, recursos, infraestructura informática existente. No se deberán olvidar tampoco cuestiones como los recursos humanos con los que se cuenta, los aspectos legales que hay que cumplir, así como los administrativos y los financieros.

Comprender el nuevo canal

No es fácil conocer el comportamiento del cliente en este medio, pero sí se pueden apuntar algunas normas básicas para lograr que los clientes visiten la página de forma habitual. Habrá que estudiar la facilidad de navegación, su diseño, dónde se coloca, con qué nombre (dominio) y cómo se promociona. Todos estos puntos forman parte del plan de marketing antes de lanzarse a Internet.

La empresa tratará de que sus clientes visiten su página en Internet de forma habitual. Para ello es conveniente descubrir los intereses de los compradores e incluirlos en los contenidos de la web. Por lo tanto, puede ser beneficioso permitir que los clientes aporten opiniones sobre la página: posibles mejoras sobre el servicio, actividades, etc.

Planificar los recursos

Contemplar la «salida a Internet» como el lanzamiento de todo un proyecto empresarial, exigir resultados y proporcionar los recursos necesarios para lograrlos: dinero, tiempo y personas.

Dedicar todo el tiempo necesario a saber qué plataforma tecnológica, equipos, conexiones, sistemas de cobro, seguridad en las transacciones y automatización de operaciones se necesitan.

Cuidar igualmente otros aspectos no tan «novedosos o tecnológicos» tales como la logística o cómo resolver los conflictos. En muchos casos, los proveedores de plataformas de comercio electrónico pueden ofrecer soluciones que contemplan prácticamente todos estos elementos.

Es necesario disponer de software y hardware. En particular, la herramienta de software que soporte el funcionamiento del comercio es un punto esencial para la buena marcha de nuestra tienda. Existen distintas alternativas:

- Alquilarla en un proveedor de servicios de aplicación (outsourcing).
- Comprar una herramienta de software e instalarla.
- Desarrollar una de forma específica para nuestro comercio.

La primera pasa por utilizar un servicio de aplicación (ASP: *Application Service Provider*) que ofrezca lo necesario para una adecuada prestación y que se encargue de realizar todo el trabajo. La ventaja de esta primera posibilidad es que en el acuerdo de alquiler está incluido el soporte técnico permanente, con lo que dejamos en manos de profesionales lo que a nosotros nos produciría innumerables dolores de cabeza. Además, al tratarse de un alquiler no tenemos que realizar una alta inversión.

La opción de comprar una aplicación e instalarla también se debe de considerar. Los paquetes que se comercializan cuentan con los requerimientos estándares actuales. Las ventajas de esta opción es que existen numerosas aplicaciones entre las que elegir, se ahorra tiempo y dinero, se conoce lo que se va a implementar antes de realizar la inversión y casi con toda seguridad existen otras empresas que ya la han utilizado. Sin embargo, estos paquetes puede que no se ajusten exactamente a lo que queremos y es preciso actualizarlos periódicamente, por lo que debemos confiar en que el proveedor va a poder darnos este servicio durante los años sucesivos.

En ambos casos, por tanto, hay que confirmar la adecuación de la herramienta a nuestras necesidades y sus posibilidades de modificación.

La tercera opción, desarrollar la herramienta específicamente para nosotros, se podrá llevar a cabo siempre que la empresa cuente con los recursos necesarios

y tiempo suficiente. Esta posibilidad aporta valor diferencial con respecto a la competencia. El problema es que para desarrollar la herramienta hay que contar con más tiempo y dinero, ya se programe desde cero o a partir de otros componentes.

Puesta en marcha

La nueva plataforma de comercio electrónico deberá estar conectada a los sistemas informáticos internos de la empresa donde están nuestros datos o a los de los socios del negocio.

Las bases de datos propias facilitan la información de proveedores y clientes o bien permiten conocer si el producto que el comprador desea adquirir está disponible o no.

La conexión con otros socios es importante, sobre todo a la hora de llevar a cabo una plataforma de comercio electrónico destinado a B2B.

Es necesario revisar o rediseñar todos los procedimientos internos de operaciones para atender correctamente el nuevo funcionamiento. Cambian muchas condiciones y el sistema no puede funcionar solo: detrás de un escaparate hay un almacén y toda una empresa. Hay que dedicar también una atención importante a la formación del personal

Es posible también subcontratar por completo la gestión de la tienda en internet a otra empresa.

Conocer su evolución

Seguir de cerca el proyecto. Evaluar si se están obteniendo los resultados esperados. Internet proporciona información en tiempo real, hay que aprovecharla para hacer su interfaz más útil a los clientes.

Hay que analizar el tráfico que se recibe viendo qué secciones de la página son las más visitadas. En función del tipo de web, habrá que mantener dicho tráfico lo más vivo posible, renovando contenidos, mejorando el diseño cuando sea conveniente e incorporando aquellos servicios que se consideren necesarios.

Medios de pago electrónicos

La problemática que rodea a los medios de pago es una preocupación importante para las empresas que pretenden rentabilizar el comercio electrónico.

En nuestra vida cotidiana, el sistema de pago más utilizado es el pago en efectivo, con un considerable aumento en los últimos años de la tarjeta de crédito. En Internet, sin embargo, hasta el momento, la forma de pago más utilizada es la tarjeta de crédito. El pago en efectivo sólo se realiza en los casos en los que la venta se paga cuando el cliente recibe el producto, es decir, contra reembolso. Sin embargo la tendencia hace pensar que esto va a cambiar.

A pesar de que existen numerosas modalidades de pago electrónico, como las tarjetas inteligentes, el pago con firma digital, el cheque digital o la facturación electrónica, todavía es el pago con tarjeta de crédito el más utilizado por los usuarios en operaciones B2C.

Según las encuestas sobre comercio electrónico realizadas por la AECE a las que nos referíamos anteriormente, el sistema de pago más utilizado en las transacciones del año 2002 en nuestro país fue la tarjeta de crédito (62,8%), seguida del pago contra reembolso (26%), y de la domiciliación bancaria (8,9%).

Además de las tarjetas de crédito, existen diferentes modalidades de formas de pago electrónico, tales como las tarjetas inteligentes, el pago con firma digital el cheque digital o la facturación electrónica (los tres son sistemas que permiten a un usuario verificar su identidad en Internet). Todas estas opciones cuentan con la ventaja de que al utilizarlas es muy fácil transferir el pago desde una persona física o jurídica hacia otra.

Todas ellas también necesitan cuatro elementos fundamentales:

- Medio: El medio físico que aporta el instrumento que hace posible el pago, por ejemplo las instituciones bancarias.
- Cliente: Es el comprador o pagador, es decir, quien ordena la operación del pago electrónico a cambio de la obtención del servicio o producto.

- Proveedor: Es el vendedor, quien recibe el pago a cambio del suministro del producto o servicio.
- Regulador: Se trata de la entidad que crea las normas legales que controlan el proceso del pago.

La forma de pago es una cuestión de lo más delicada para la empresa a la hora de elaborar su comercio electrónico y tendrá que tener en cuenta no sólo las modalidades de pago que existen, sino qué ventajas e inconvenientes tiene cada una de ellas para implementarlas o no en su negocio *on-line*.

Evidentemente, tanto las empresas de comercio electrónico como las entidades financieras que están detrás de estos sistemas de pago, tienen dos preocupaciones: el coste de la tecnología aplicada para el desarrollo del sistema y el retorno de la inversión realizada.

A continuación incluimos algunas observaciones que pueden ser de gran utilidad.

Tarjetas de crédito o débito

Es el sistema de pago más utilizado hasta el momento en el total de las operaciones comerciales realizadas a través de Internet. Para pagar con ella es necesario que el cliente incluya tres datos importantes: el titular de la tarjeta, el número que aparece inscrito en ella y la fecha en la que caduca. Posiblemente sea la comodidad lo que la convierte en el medio más usado para pagar las compras electrónicas. El inconveniente hasta el momento es la desconfianza de aportar estos datos. Cuando los clientes se convenzan de que este medio de pago es igual de seguro que utilizar la tarjeta para pagar en la gasolinera o en un restaurante, el comercio electrónico se verá beneficiado.

Aunque la tarjeta de crédito se impone por encima de las demás formas de pago, por ser la más utilizada, los clientes aún son reticentes a aportar datos. Sin embargo es tan seguro pagar una compra realizada en Internet con tarjeta de crédito como hacerlo en un restaurante o en una gran superficie.

Certificado electrónico

Desde 1998, la FNMT (Fábrica Nacional de Moneda y Timbre) viene trabajando en la implantación del certificado electrónico para operaciones con la Administración. Gracias a esto, el número de contribuyentes que presentaron la Declaración de la renta *on-line* pasó de 22.000 en 1998 a 1.150.000 en el 2002. Esta cifra es el público objetivo que barajan las empresas de comercio electrónico.

El certificado electrónico permite realizar operaciones con organismos de la Administración, por ejemplo para presentar la declaración de la renta. Desde el segundo trimestre del 2003 la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre permite utilizar este certificado en operaciones comerciales con empresas privadas, para que éstas identifiquen correctamente a sus clientes.

Desde el segundo trimestre del 2003, la FNMT autoriza a utilizar este certificado en operaciones comerciales con empresas privadas, lo que permitirá a éstas identificar correctamente a sus clientes y evitar así que se produzca fraude en los pagos electrónicos.



Figura 5.7.-La Fábrica Nacional de Moneda y Timbre viene trabajando en la implantación del certificado electrónico para operaciones electrónicas.

Tarjetas multiservicio

Tal y como su nombre indica, se trata de tarjetas que ofrecen múltiples servicios y serán una realidad con la implantación de un chip en las tarjetas que conocemos hasta ahora. Las empresas de comercio electrónico podrán fidelizar a sus clientes gracias a ellas.

Comisiones

Desde hace tiempo, está autorizada la equiparación de las comisiones entre la operación realizada en la tienda o el centro comercial al que el consumidor final acude en persona y el comercio *on line*.

Desafortunadamente, esta implantación está siendo lenta, aunque es otra batalla ganada para las empresas que deseen abrir este canal en Internet. Sirva como dato que la tasa media que paga una empresa tradicional al propietario de la entidad financiera es de un 1,5%, mientras que las empresas de comercio electrónico soportan un 3,5% de media (aunque hay muchas que todavía superan esta media con creces).

Aún no están equiparadas las comisiones que se cobran a los comercios *on-line* por los pagos con tarjeta con las que se cobran a las tiendas a pie de calle. Las primeras deben pagar comisiones más altas, lo que las sitúa en una posición de desventaja. Aunque esta tendencia parece ir cambiando, lo hace lentamente.

Fraude

El 0,02% de los pagos en Internet son fraudulentos. Además, uno de los mayores temores y riesgos de las empresas de comercio electrónico es la facilidad que tiene un cliente para devolver un cargo de su tarjeta de crédito cuando ha realizado un pedido a través de Internet. Para evitar esto es necesario una identificación personal del cliente, pero excepto el certificado electrónico de la FNMT, en España no se ha desarrollado casi nada en este sentido.

La identificación personal del cliente haría disminuir el número de fraudes en los pagos por Internet. Este es, con razón, uno de los mayores temores y riesgos de las empresas de comercio electrónico.

Pago a través del móvil

A la hora de realizar el pago a través del móvil, el usuario ve en la pantalla de su ordenador una referencia que identifica la compra que se está realizando. Introduce esa referencia en su móvil y recibe un mensaje con el nombre del comercio y el importe de la compra. Entonces, el usuario autoriza la operación de compra respondiendo en su teléfono móvil con el Número de Identificación Personal (NIP) asociado a la entidad que efectúa el pago.

Tanto el comercio como el cliente recibirán confirmación de que la operación se ha realizado correctamente. En este caso, la compra se completa con absoluta confidencialidad con los datos personales del usuario, que no necesita introducir ningún dato en Internet, ni de su tarjeta ni de su teléfono móvil, para operar a través del servicio.



Figura 5.8.–La Administración trabaja en el DNI electrónico con el objetivo de que esté disponible a finales del año 2004. Este nuevo documento permitirá identificar a los usuarios y ganar confianza a los comercios.

Teniendo en cuenta el nivel de implantación de la telefonía móvil, cabe esperar que ésta se convierta en una modalidad de pago de amplia aceptación por parte de los usuarios de Internet (ver más adelante la información sobre Mobipay).

Un ejemplo a seguir y un ejemplo del que huir

Como ocurre con la mayor parte de las nuevas cosas que hacemos tanto en nuestra vida personal como en la profesional, el ejemplo de los demás siempre nos sirve de referente. También es cierto que muchas veces nos tiramos a un pozo aunque hayamos visto a otros tirarse antes que nosotros. Por este motivo y para que cada uno haga en su negocio lo que crea más conveniente, mostramos dos casos destacados, uno en cuanto al éxito que está obteniendo desde sus comienzos y el otro como fracaso.

Barrabés: de la teoría a la práctica por un millón y medio de pesetas o donde el dinero no garantiza el éxito

En este caso, la teoría es una pequeña tienda de material de deportes de montaña ubicada en la bella localidad pirenaica de Benasque. Con apenas 1.000 habitantes y muchos turistas amantes de la naturaleza que apenas paraban por el pueblo, el éxito de la tienda era más que lejano cuando los tres hermanos Barrabés abrieron su comercio en el local en el que el padre había tenido durante años una tienda de recuerdos.

La práctica es que actualmente, y gracias al lanzamiento de la tienda en Internet en www.barrabes.com, venden el material deportivo a más de 30 países, compiten con grandes cadenas de material deportivo del país y alcanzan importantes cifras en la cuenta de sus resultados.

Los pedidos los reciben por Internet y se envían desde los almacenes de la tienda física, combinando así perfectamente la nueva economía con la economía tradicional. El sistema Barrabés se divide en dos empresas que comparten una misma actividad: la venta de artículos de deportes y un mismo stock, aunque con dos canales de comercialización distintos.

Aportando confianza al comercio electrónico

Hasta ahora lo que nos puede quedar claro es que el futuro del comercio electrónico pasa por un cambio en la confianza de los consumidores finales, que los anime a utilizar esta forma de compra. Esta confianza repercutiría en un mayor número de comercios *on-line*, puesto que las empresas confiarían más en el éxito de su comercio electrónico.

Para ello y con este objetivo surgió la iniciativa Confianza Online (www.confianzaonline.org). Se trata de un sistema de autorregulación promovido entre diversas empresas y asociaciones relacionadas con el comercio electrónico.

Confianza Online está promovida por la Asociación Española de Comercio Electrónico y por la Asociación para la Autorregulación de la Comunicación Comercial.

El objetivo final es «aumentar la confianza de los consumidores en el comercio electrónico y la publicidad interactiva, y poner a disposición de los consumidores y empresas un instrumento de resolución extrajudicial de controversias rápido, económico y eficaz». El sistema se basa en cuatro cuestiones: el código ético que se ocupará de las comunicaciones comerciales y la protección de los datos personales, un mecanismo de aplicación de esas reglas, una secretaría y un sello de confianza.

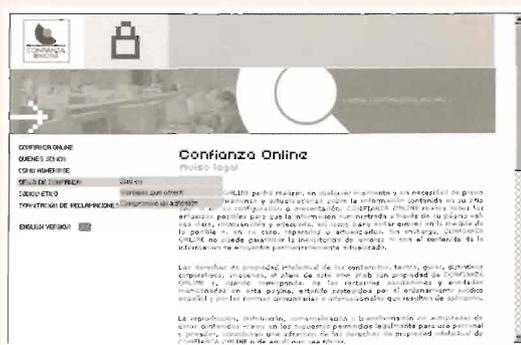


Figura 5.9.—No hay duda que el futuro del comercio electrónico pasa por un cambio en la confianza de los consumidores finales.

El propio Carlos Barrabés describe cuatro tipos de clientes de su tienda virtual y por extensión, de Internet.

- Los busca-chollos, que van a la caza de la oportunidad. Su fidelidad es nula. No son el objetivo por el que trabajan en Barrabés.
- Los que compran por necesidad en el comercio electrónico, al ser éste el único medio de conseguir ese producto.
- El cliente esnob que compra porque está de moda algo en concreto, o la tienda... y le gusta alardear de ello.
- El cliente cultural. Este es el que entiende la filosofía de los negocios como el de Barrabés, es un cliente que apoya y difunde el nombre de la tienda, es un adepto y es el que los hermanos Barrabés buscan como mejor cliente.

Pero el éxito en Internet no fue sólo publicar una página con un catálogo de productos. Para darse a conocer realizaron su particular campaña de marketing. Publicaron *banners* independientemente de su tasa de respuesta, se incluyeron en buscadores, se anunciaron en revistas del ramo. Actualmente patrocinan expediciones, publican diariamente una noticia en Everest News, la primera revista *on-line* de montañismo de USA, y llegaron a un acuerdo con el Ron Cacique por el que, tras teclear la URL de cacique.com, aparecía la portada de Barrabés.

El comercio electrónico puesto en marcha por los hermanos Barrabés es un ejemplo a seguir por todas las tiendas o empresas que deseen lanzar sus productos al mercado electrónico.

La tienda virtual de los hermanos Barrabés se lanzó en 1994 y la moraleja de esta realidad es que el éxito lo ha conseguido una pequeña empresa familiar, cuyo objetivo era ganarse la vida sin abandonar el pueblo en el que nacieron y que para conseguir todo esto tuvieron que realizar una inversión inicial de un millón y medio de pesetas. Con esta pequeña cantidad arrancaron su primer catálogo, a partir de ahí, el resto de recursos se fue autogenerando.

Según Barrabés, es importante disponer del dinero necesario, no de mucho dinero ya que éste no garantiza el éxito, sino asociarse con los *partners* adecuados, lanzar una campaña de marketing inteligente, ofrecer un buen servicio,

hacer pruebas, experimentos, colaboraciones, desarrollos, etc. para tener una idea clara de lo que funciona y lo que no.

La página de la tienda de Barrabés comenzó siendo muy sencilla, estructurada como una tienda tradicional, con secciones de venta. Esto se ha modificado radicalmente. En la dirección www.barrabes.com encontramos no sólo material deportivo de montaña en una tienda de gran calidad, sino una revista en toda regla, especializada en deportes de montaña, con secciones de noticias, reportajes, entrevistas, agenda de eventos o previsiones meteorológicas. Con estas secciones atraen a un gran número de apasionados de los deportes de montaña, que son sus potenciales clientes. Además, los internautas se convierten en fieles visitantes de la página, al inscribirse para recibir mensualmente un boletín con la información de más interés. Como no podía ser de otra manera, en el cuestionario de suscripción, el visitante puede elegir entre 20 secciones sobre las que desee estar informado, como por ejemplo descenso de barrancos, esquí de fondo, *mushing* o recorridos árticos.

Evidentemente, en la tienda disponen de material para practicar de forma adecuada cualquiera de las 20 actividades.

The screenshot shows the website for Barrabés, a Spanish outdoor sports retailer. At the top, there is a search bar and navigation links for 'Identificarse' and 'Registrarse como nuevo usuario'. The main content area is divided into several sections: 'LA TIENDA' with a sidebar menu listing departments, activities, brands, offers, stock, books, and professional services; 'REVISTA' with a sidebar menu listing news, reports, interviews, profiles, and an agenda; and 'SECCIONES' with a sidebar menu listing weather, ski guides, technical practice, physical preparation, and special features. The central content area features a large image of two skiers on a snowy slope, with the headline 'Pruebas de acceso en Cataluña a los estudios oficiales de técnico deportivo en montaña y escalada.' Below this, there are several news articles with dates and titles, such as '4/2/2004 - Copa de España de Esquí de Montaña - La prueba aplazada se correrá este domingo en el Pirineo' and '28/1/2004 - Concentración de la selección de escalada deportiva'. To the right, there is a 'The Shop la tienda' section featuring a product listing for a 'Tornillo de hielo tubular con manivela' with a price of 45,16 euros (IVA included). The website has a clean, professional layout with a mix of text, images, and product photography.

Figura 5.10.–La tienda Barrabés es un buen ejemplo español de una pyme que con una pequeña inversión ha conseguido un importante éxito internacional.

Alcoste o cómo NO lanzar nuestro comercio *on-line*

La tienda de comercio electrónico Alcoste, de la empresa Ecuallity es el ejemplo contrario. Cuando la compañía madre lanzó la tienda *on-line*, contaba con 50 empleados y había recibido una importante inyección de capital de diferentes inversionistas. La idea cuajó de la mano de siete profesionales procedentes de otros sectores tradicionales de la economía, que conocían bien el medio Internet y creían tener claro qué es lo que aún faltaba en la *www* y cómo transformarlo en un éxito.

Alcoste.com se lanzó al mercado a mediados de el mes de diciembre de 1999, con la idea de convertirse en líder en ventas electrónicas en las fechas navideñas. Y así fue, en menos de un mes compraron más de 12.000 consumidores españoles, se inscribieron más de 40.000 personas a su boletín de noticias y alcanzaron la cifra de 45.000 visitantes el día 30 de diciembre. La clave de este éxito lo encontrábamos en su slogan: los productos de ocio y entretenimiento más demandados del mercado al mejor precio y sin colas.

Ecuallity lanzó la tienda con más de 700 productos de ocio y entretenimiento: libros, música, cine, electrónica de consumo, juegos para PC y videoconsolas, regalos, caprichos y superofertas..., a precios hasta un 50% más baratos con respecto a los canales de distribución tradicionales.

Sin embargo, los socios fundadores no se conformaron con esta exitosa tienda, sino que lanzaron otra de similares características que ofrecía productos que no se encontraban en Alcoste, con el nombre de Diversia. Con esta nueva tienda *on-line* pretendían hacer la competencia al gigante en Internet del comercio electrónico, Amazon, tanto en calidad como en gama de productos.

Basándose en la teoría de que no era momento de ganar dinero, sino de ganar clientes, llevaron a cabo un política de inversión desenfrenada, lanzaron ofertas imposibles de soportar, como regalar 3.000 pesetas de compra a todos los nuevos clientes, publicaron costosas campañas de marketing para promocionar Diversia y se lanzaron al mercado internacional llevando Alcoste a Argentina y Chile con el nombre comercial Alcosto.com.

Tal y como ellos mismos vaticinaban, conseguían clientes, pero no dinero. Grave error.

Los socios de Alcoste antepusieron prioridades en su tienda electrónica que no les aportaban ingresos. Éste fue el comienzo de su declive. Las causas que le llevaron al cierre deben tenerse presentes, para no caer en los mismos errores.

Esto aceleró la necesidad de una segunda ronda de financiación que asentara las inversiones que se estaban realizando y la expansión del grupo. Pero esta ronda tropezó con la crisis financiera de las empresas punto com y las dudas que se empezaban a plantear sobre las posibilidades reales del comercio electrónico. Además comenzaron a surgir entre algunos accionistas ideas de reorientación del negocio. La nueva ronda de financiación se cubrió, pero el mayor de los inversores ponía como condición la marcha de los socios fundadores para poner a la cabeza un gestor de su confianza. Con esto llegó el fin de Alcoste, que ya es historia en el comercio electrónico de la Internet española.

Subastas: una primera opción de vender en Internet

Aunque nos ha quedado claro a lo largo del capítulo, que no es significativo el tamaño de una empresa para que ésta pueda disponer de un comercio en Internet, lo cierto es que pequeñas empresas pueden no atreverse a lanzarse a un mercado desconocido, en un medio más desconocido aún.

Sin embargo, Internet también ofrece soluciones para estos casos. Se trata de las subastas. Sí, como suena, entre los millones de páginas electrónicas que encontramos durante las horas de navegación, existen páginas que funcionan como las empresas de subastas, solo que en Internet no se dedican sólo a objetos antiguos, de arte y de alto valor. En ellas es posible encontrar todo tipo de objetos, nuevos o de segunda mano, a precios desde muy baratos a muy caros. Es el caso de teléfonos móviles, libros, DVD's, ropa, discos de vinilo, objetos de colección y un largo etc.

De entre todas, nosotros vamos a detenernos en eBay. Esta empresa cuenta con tan solo 8 años de vida y ha creado un nuevo concepto de comprar y vender por Internet. Presentes a nivel mundial, cuenta con una plantilla de más de

4.000 empleados en más de 20 países, cotiza en Nasdaq y aterrizó en España cuando ya estaban consolidadas otras empresas que se dedicaban al mismo negocio, aspecto que no le ha impedido ascender posiciones hasta convertirse en la líder de todas ellas. Actualmente es una comunidad de más de 70 millones de usuarios que venden y compran lo que en otros muchos sitios no es fácil encontrar, consiguiendo buenos precios.

En eBay España se venden al día dos móviles Nokia 8210, cada hora un libro, cada día se venden hasta tres relojes, un sello se vende cada 15 minutos y una moneda cada 6 minutos, un Madelman cada 24 horas y un ordenador personal cada 20 minutos.

Los últimos datos publicados en enero 2004 son muy significativos sobre su evolución: la facturación en el año 2003 fue 1.704 millones de euros y los beneficios netos fueron 347,7 millones de euros, que suponen un incremento del 77% respecto al año anterior.

Un aspecto interesante, y menos conocido de esta empresa, es cómo emplea la tecnología para aproximarse a sus clientes y proveedores, en este caso más bien empresas que particulares. En efecto, eBay distribuye gratuitamente herramientas de software de última generación para integrar los sistemas informáticos de las empresas con su propio sistema. Esta integración facilita, por ejemplo, a una empresa publicar todos los días información que extrae de forma automática de sus inventarios.

eBay promueve también el empleo de estas herramientas por parte de las empresas de servicios para que faciliten a las pequeñas empresas la adaptación de sus sistemas (se puede obtener información en developer.ebay.com).

Comercio y teléfonos móviles

Como un paso más en las facilidades del comercio electrónico, podemos decir que el futuro nos deparará el m-commerce. Este término anglosajón se refiere a las compras electrónicas a través del teléfono móvil. Evidentemente aún nos en-

Mobipay²

La española Mobipay S. A. nació en 2001 con el apoyo de los principales operadores de telecomunicaciones, instituciones financieras y sociedades de compensación de medios de pago. Su objetivo es facilitar los pagos y conseguir que al usuario le sea indiferente el soporte tecnológico con el que realizar sus pagos, ya sea a través del tradicional TPV (Terminal Punto de Venta), firmando el comprobante o insertando su número secreto, o el teléfono móvil.

No se trata de competir con las tarjetas de pago tradicionales, sino de incrementar su uso. De hecho, Mobipay pretende prolongar el uso de las tarjetas de pago, ampliando el mercado de los medios de pago sin canibalizar el mercado de las tarjetas de plástico. Es decir, no se trata de crear una marca, sino un estándar tecnológico de activación de medios de pago y un nuevo canal de pago.

Mobipay cuenta entre su accionariado con los tres procesadores de pago del mercado español, Sermepa, Euro 6000 y el sistema 4B, impulsores del proyecto. La empresa espera un aumento en la cantidad de consumidores y comercios asociados a sistemas de compensación, con el consiguiente aumento en el volumen de las transacciones con tarjeta. Además, el desarrollo tecnológico de soluciones para facilitar las transacciones que ha encabezado Mobipay actúa como una barrera de entrada para nuevos competidores.

Mobipay aspira a lograr que a finales de 2004 unos 4 millones de españoles sean usuarios del sistema. Sus impulsores basan estas expectativas en dos factores principales: la penetración de la telefonía móvil en España (un 70% de la población española dispone de teléfono móvil) y las optimistas previsiones de penetración de los sistemas de pago en los comercios españoles (unos 800.000 comercios están adheridos a la red de pagos con tarjeta).

² Fuente: Javier Santomà, «Nuevos medios de pago electrónicos: hacia la desintermediación bancaria», revista *Información Comercial Española*, número 813, monográfico sobre Comercio Electrónico y Sociedad de la Información», febrero, 2004.

contramos en los inicios de esta tendencia, a pesar de que existe un alto interés en que se ponga en marcha, para lo que no sólo los clientes tienen que empezar a considerarlo, sino que las empresas tienen que adaptarse y ofrecerlo.

Desde *Europay* se considera que el desarrollo del m-commerce pasará por una solución fácil para el usuario, (que podrá pagar con cualquier teléfono móvil), por la necesidad de un estándar y por requerir la cooperación entre los distintos actores de la industria. Este desarrollo será posible si se realizan los pagos con tarjeta desde el móvil.

Para que las compras se puedan realizar y pagar a través del teléfono móvil aún hay que esperar a que se desarrolle un estándar que cuente con la aceptación de los distintos actores de la industria.

El pago a través del teléfono móvil, cuenta con el apoyo y el interés de entidades financieras y medios de pago. Unos y otros tienen claro que al diversificar sus productos se accede a un mayor público objetivo.

Mobipay, el estándar español de pago por móvil, ya está disponible como sistema de pago en 2.800 comercios de Internet. Empresas como *FNAC*, *Halcón Viajes*, *Dvdgo* o *Air Europa* han apostado por *Mobipay*, así los clientes de las tiendas virtuales podrán pagar con sus tarjetas a través del móvil los productos y servicios que adquieran.



Figura 5.11.—La posibilidad de realizar las compras a través de Internet y que los clientes puedan pagar a través de su móvil, tiene que empezar a considerarse por las empresas.

DÓNDE OBTENER MÁS INFORMACIÓN

Nombre	URL
Asociación Española de Comercio Electrónico	www.aece.org
Fed. Española de Comercio Electrónico y Marketing Directo	www.fecemd.org
Fábrica Nacional de Moneda y Timbre	www.fnmt.es
Marketing Directo	www.marketingdirecto.com
Mastercard Europa (conocida anteriormente como Europay)	www.mastercard.com
Mobipay	www.mobipay.com
Confianza On Line	www.confianzaonline.org
Visa	www.visa.es
Mobile Payment Forum	www.mobilepaymentforum.org
Simpay	www.simpay.com
Atiendes, Asociación de tiendas virtuales	www.atiendes.com
Comercio electrónico global. Centro de excelencia en Tecnologías de la Sociedad de la Información para pymes	www.e-global.es

CAPÍTULO 6

Gestión administrativa



Introducción

Gestión administrativa y financiera

Gestiones con la Administración

Banca *on-line*

- Bancos con presencia únicamente en Internet

- Bancos tradicionales con extensiones en Internet

Bolsa *on-line*

Información financiera en Internet

Asesoría empresarial



Introducción

El área de administración en la mayoría de las empresas tiene encomendadas responsabilidades muy diversas, que van desde el plano operativo, con tareas como la contabilidad para el registro fiel de las operaciones, hasta planos más estratégicos, como la planificación de tesorería o el control de gestión.

Dentro de las tareas comunes de este área se encuentran también las relaciones exteriores con entidades financieras y con diferentes instancias de la Administración. Una vez más, las posibilidades de las nuevas tecnologías son de gran ayuda para agilizar estas tareas de la empresa, en este caso contando además con el buen nivel tecnológico y la buena predisposición de sus interlocutores.

Gestión administrativa y financiera

La posibilidad de utilizar tecnologías en cada una de las funciones de la empresa está ligada a la formalización mas o menos estricta de los distintos procesos y al tipo de información que se maneja en los mismos.

Efectivamente, en procesos con información numérica, muy estructurados y similares en todas las empresas (existe un Plan nacional contable con especificaciones muy detalladas de obligado cumplimiento y no existe nada parecido a un plan nacional de ventas o almacenes) las empresas vienen utilizando ampliamente las soluciones informáticas desde hace tiempo.

En este caso, los nuevos avances de las soluciones tecnológicas para estas áreas se podrían mencionar por tanto en otros aspectos:

- Integración del tratamiento de toda la información dentro de la empresa: por ejemplo cuando el departamento comercial negocia un pedido con un cliente conoce el estado de su cuenta, o cuando se hacen pedidos a proveedores se actualizan las previsiones de tesorería.
- Integración automática de la información de las cuentas bancarias.
- Integración automática de la información de proveedores y clientes.
- Facilidades para la comunicación con la Administración.
- Facilidades para la preparación de presupuestos.

Además de la optimización que suponen estos puntos para la gestión en general de la empresa y el ahorro de trabajos manuales tediosos, la existencia de un sistema sólido con información integrada es un paso necesario para alcanzar los niveles de transparencia y fidelidad que el empresario establece como objetivo para esta función.

Un aspecto que no queremos dejar de mencionar, aunque sea sólo puntualmente, es la oportunidad de desarrollar el empleo del archivo electrónico en la empresa pyme. Nos referimos a dar los pasos que lleven a reducir la manipulación de papeles, en este caso, integrando al menos en soporte electrónico toda la información de las transacciones que ya se registra en las aplicaciones de gestión, entre otros: facturas propias, facturas de proveedores, justificantes de caja...

Asimismo, aunque no sea exclusivo de esta área, en la medida que aquí se consolidan todos los resultados de la empresa, hay que recordar los sistemas de ayuda a la decisión que es posible desarrollar con las nuevas tecnologías, mucho más allá de las posibilidades de los tradicionales cuadros de mando.

Por último, la integración de toda la información de las operaciones de la empresa, si además se efectúa con la agilidad que permiten las infraestructuras actuales, lleva a hablar de «empresas en tiempo real». Este término, que se maneja ya en algunos ámbitos, se refiere inicialmente a la oportunidad que supone para las organizaciones ser capaces de reaccionar de forma inmediata ante cualquier cambio, contando con toda la información necesaria.

De hecho, por analogía con los sistemas de control de las plantas de procesos industriales automatizadas, los nuevos enfoques de control de gestión empresa-

rial incluyen modelos como *Business process monitoring*, para referirse a esos niveles máximos de integración de toda la información de gestión a empresa.

Gestiones con la Administración

Todos conocemos la gran cantidad de gestiones que desde una empresa se deben de realizar con la Administración Pública. Para llevarlas a cabo es necesario perder tiempo en hacer cola para despachar un asunto que realmente sólo requiere unos minutos, sin olvidar el tiempo que tardamos en desplazarnos. Y todo esto para cuestiones tan sencillas y rutinarias como presentar una declaración de impuestos o que sellen en el INEM el contrato de un nuevo empleado.

Pero esto ya está cambiando, de modo que refranes o frases célebres como «las cosas de palacio van despacio» o el «venga usted mañana» pueden pasar a la historia con Internet.

La Administración tiene en cuenta Internet como medio para ponerse en contacto con las empresas y con los ciudadanos. Las empresas pueden presentar o solicitar electrónicamente muchos documentos y miles de españoles presentan su declaración anual de renta a través de la página electrónica de la Agencia Tributaria. A medida que pasa el tiempo las nuevas tecnologías se imponen en la Administración.

La Administración tiene en cuenta a Internet como un medio del que es posible obtener importantes e interesantes beneficios y lleva a cabo iniciativas que vienen a facilitar el trabajo de las empresas.

La Agencia Tributaria es una de las más adelantadas de la Administración en poner en marcha servicios electrónicos. Cada vez mayor número de ciudadanos presentan su declaración de la renta a través de Internet. Pero además, a través de su página web, ofrece servicios para consultar el estado de la devolución, realizar el pago de impuestos, obtener impresos, consultar deudas notificadas, pedir etiquetas de identificación fiscal, solicitar aplazamientos de deudas, realizar consultas al centro de operadores IVA intracomunitarios o informarse sobre el IVA en servicios electrónicos.

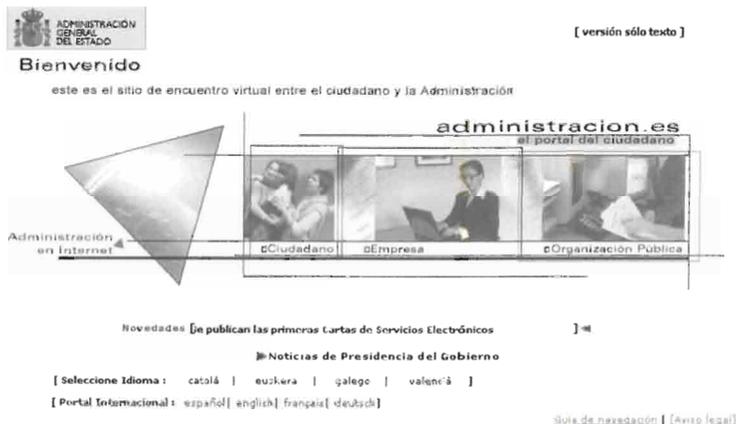


Figura 6.1.–A través de la página de Administración.es se fomenta la sociedad de la información.

Es posible también comunicar vía Internet al INEM (Instituto Nacional de Empleo) el contenido de los contratos. Con esta iniciativa ahorran tiempo ambas partes y en todo momento los trabajadores y sus representantes legales pueden solicitar información sobre los contenidos que se hayan incorporado a las bases de datos de los Servicios Públicos de Empleo. Por otra parte, desde la página del INEM (*www.inem.es*) hay servicios interesantes para las empresas que pueden, por ejemplo, descargar diferentes modelos de contratos.



Figura 6.2.–Cada vez son más los ciudadanos y empresas que resuelven obligaciones fiscales a través de la página electrónica de la Agencia Tributaria.

Por último, el Sistema RED del Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) permite, desde hace tiempo, el intercambio de documentos a través de medios electrónicos entre la Tesorería General de la Seguridad Social y las empresas o profesionales, así como realizar consultas y solicitar informes de trabajadores y empresas. Entre los documentos que se pueden intercambiar están los siguientes: cotizaciones, afiliación (altas, bajas...) y partes médicos (INSS: altas y bajas ...).



Figura 6.3.–La página del INEM permite a las empresas realizar operaciones de forma rápida y cómoda.

Un ejemplo de iniciativas de ayuda a la empresa en la que colaboran diferentes instancias es la Ventanilla Única Empresarial (VUE) que ofrece ayuda a los emprendedores mediante la prestación de servicios integrados de tramitación y asesoramiento empresarial. Es un programa de simplificación administrativa impulsado conjuntamente por todas las Administraciones Públicas (Administración General del Estado, Comunidades Autónomas, Administraciones Locales) y las Cámaras de Comercio.

La cooperación y coordinación entre las Administraciones Públicas y la sociedad civil permite prestar un servicio común de todas las Administraciones con la asesoría empresarial de las Cámaras de Comercio. En este caso, la VUE Virtual a través de Internet ofrece entre otras ayudas: información sobre aspectos jurídicos, trámites a realizar y la posibilidad de visualizar impresos.



Figura 6.4.–La Ventanilla Única Empresarial tiene por objeto apoyar a los emprendedores en la creación de nuevas actividades empresariales.

DIRECCIONES DE INTERÉS

Nombre	URL
Administración	www.administracion.es
Agencia Estatal Tributaria	www.aeat.es
INEM	www.inem.es
Seguridad Social	www.seg-social.es
IRPF	www.irpf.net
Ventanilla única empresarial	www.vue.es
Comisión Nacional del Mercado de Valores	www.cnmv.es
Fondo Monetario Internacional	www.imf.org
Renta Fija	www.meff.es
Renta Variable	www.meffrv.es

Banca *on-line*

Hace tiempo se comenzó a hablar de banca *on-line* o *e-banking*. Este término, que en su día fue revolucionario, se refiere a las soluciones Internet de entidades tradicionales, bancos y cajas de ahorro, o de entidades que exclusivamente trabajan desde la Red. Esta forma de trabajar con bancos o cajas de ahorro, ahorra tiempo y dinero al evitar desplazarse a la entidad, rellenar impresos, esperar colas...

De acuerdo con el estudio *Mercado actual de e-banking* de *Datamonitor*, la caída de las inversiones tecnológicas, que parece estar llegando a su fin, no impedirá que los bancos *on-line* europeos sigan aumentando el número de clientes, llegando a los 75 millones en el año 2005.

Si se extrapolan estos datos a España, el número de clientes de la banca por Internet pasará de los 4 millones previstos para finales del 2003 a 6,8 millones en el 2005. El principal motivo que induce a los clientes a dejar de visitar las entidades físicas son las atractivas remuneraciones de las cuentas virtuales, además de las altas inversiones realizadas por las entidades financieras para que los clientes tradicionales se fijen en la nueva vertiente del negocio bancario. Efectivamente, el estudio destaca el triunfo de los bancos a la hora de redirigir a los clientes a sus oficinas virtuales, especialmente hacia los servicios basados en transacciones o productos de consumo.

A través de los bancos en Internet es posible realizar casi las mismas operaciones que en la oficina física, como abrir cuentas, realizar consultas, pagos, transferencias, traspasos, etc.

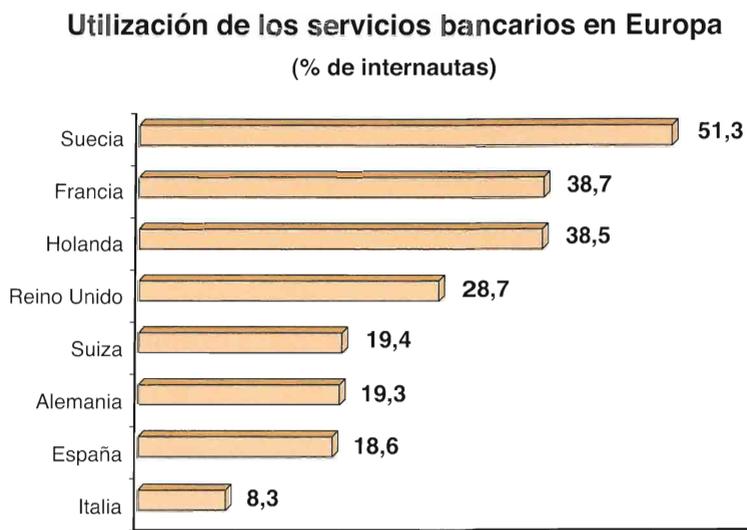
La crisis de los negocios en Internet, que también afectó al sector bancario *on-line*, hizo reaccionar a las entidades que no podían permitir números rojos en sus cuentas de resultados. La nueva reorientación del negocio ha sido muy positiva, ya que la mayor parte de las entidades *on-line* elevaron sus beneficios y dejaron atrás los tiempos de la fuerte crisis. También esta mejora se puede deber a que tanto las empresas como los clientes particulares cada vez confían más este servicio virtual.

Las cifras apuntan a que cada vez se realizan más operaciones a través de los bancos electrónicos, por una parte las entidades cada vez ofrecen mejor servicio a los clientes y estos confían cada vez más en la seguridad de las operaciones realizadas a través de Internet.

Según un estudio de *Baquía Inteligencia*, cada vez se realizan más operaciones y consultas *on-line*. Los datos del año 2002 manifiestan que *Patagon* operó más de

un 56% del total de las operaciones a través de Internet, lo que supuso una importante mejora con respecto al año anterior. *ING* sigue siendo la entidad virtual número uno por captación de depósitos y número de clientes (518.000 en junio de 2002). *Uno-e* fue el banco de mayor crecimiento en cuando al número de productos contratados por cliente. La entidad más desfavorecida es *Inversis*, puede que por su comienzo tardío, lo que la ha perjudicado a la hora de captar clientes.

La barrera que hay que derribar es la desconfianza a dejar nuestro dinero en un banco que no dispone de una ventanilla física a la que acercarse a hablar, negociar una letra o solicitar un préstamo. De hecho, en España, sólo la quinta parte de los internautas utilizan los servicios de banca *on-line*, lo que representa una cifra muy por debajo de la media europea.



Fuente: Nielsen NetRatings, noviembre 2002

Figura 6.5.-La utilización de la banca electrónica por los internautas es distinta en los diferentes países europeos.

Cualitativamente, el mismo estudio que mencionábamos realizado por *Baquia Inteligencia* pone de manifiesto que los bancos tradicionales son los que cuentan con mayor número de clientes en sus extensiones virtuales. Este dato deja clara la confianza que sienten los clientes por la banca *on-line* cuando también lo son de la entidad física. Como mencionábamos anteriormente, esto es resul-

tado, además de la comodidad que supone para el cliente realizar consultas sin moverse del despacho de trabajo, de las campañas que desde las entidades de tradicionales se hace para que los clientes no acudan a sus oficinas a realizar operaciones que pueden hacer a través de Internet.

En cualquier caso, y una vez que se ha dedicado tiempo a buscar un banco en Internet, podemos decir que llegamos a la misma conclusión que cuando buscamos una entidad a pie de calle: hay pocas diferencias entre ellos.

Los bancos tradicionales con presencia en Internet son los que cuentan con mayor número de clientes, porque aún nos da más confianza saber que disponemos de una ventanilla a la que podemos recurrir en caso de problemas.

La función de la empresa será comprobar qué servicio de todos los que ofrecen las entidades a través de Internet les interesa más, comparando y valorando aspectos como la rentabilidad que puede obtener en cada una de ellas, los productos diferenciados y temas como la rapidez, sencillez, claridad, confidencialidad, seguridad o protección del servicio. Lo que nunca habrá que olvidar es que algunos de los productos bancarios que ofrecen las entidades en Internet son más ventajosos que si se contratan en las oficinas tradicionales. Éste quizás sea el reclamo más fuerte para captar clientes virtuales, y que por otra parte habrá que aprovechar antes de que las diferencias con las condiciones que ofrece la oficina a pie de calle se reduzcan al mínimo.

Bancos con presencia únicamente en Internet

El boom de la banca *on-line* propició que no sólo los bancos que estaban en la calle se lanzaran a publicar una *web* con sus servicios a disposición de clientes-internautas, sino que se revolucionó el mundo de la banca tradicional al aparecer bancos que solo operaban a través de Internet.

La lucha de estos es más encarnizada, ya que los primeros tienen más fácil redirigir a sus clientes a la página de Internet, mientras que los segundos tienen como principal cometido el darse a conocer y sembrar la confianza entre los ciudadanos.

Todas estas entidades electrónicas que destacamos por tratarse de las que desarrollan su labor principal en Internet, necesitan el apoyo de las tradicionales. Así *Uno-e* es filial del *BBVA* y *Terra Networks*; *Patagon* es el banco en Internet del *Santander Central Hispano*, *ActivoBank* pertenece al *Banco Sabadell*, *e-Popular* es la filial en Internet del *Banco Popular* e *Inversis* está participada por *Caja Madrid*, *Banco Zaragozano*, *Indra*, *El Corte Inglés* y *Terra* entre otros.

Los bancos que no disponen de oficinas a pie de calle tienen que luchar más encarnizadamente para captar clientes. Además de darse a conocer, tarea nada fácil, deben sembrar la confianza entre los ciudadanos.

Todos ellos ofrecen los servicios que encontramos en los bancos tradicionales: cuentas, depósitos, valores, fondos de inversiones, planes de pensiones, tarjetas, hipotecas, préstamos, seguros, impuestos... permitiendo operar cómodamente en cualquier momento del día, todos los días de la semana. Lo que es una gran ventaja, ya que no tendremos que organizar nuestro plan de trabajo del día en función del horario de la oficina del banco.

La planificación de cada página es diferente, así encontramos los que diferencian a los clientes personales de los profesionales y las pymes. La operativa en todos ellos también suele ser similar, es necesario un número de usuario y una clave de acceso que asegure la privacidad de nuestras cuentas y operaciones.

Como hemos aclarado en líneas anteriores, los bancos que operan a través de Internet se tienen que enfrentar a la lucha de la dura competencia por el cliente. Para ello se ven en la necesidad de ofrecer servicios que los convierta en la diferencia con respecto al resto de las entidades virtuales.

Todos estos bancos cuentan con espacios específicos para las pymes, porque saben que son numerosas y buenos clientes. Así podrán realizar todo tipo de operaciones y los responsables de las cuentas no tendrán que organizar su horario del día en función del horario del banco. Las oficinas de Internet están abiertas 24 horas al día.

Banco perteneciente al Grupo Santander

Patagon

Hágase Cliente NIF Tipo Documento N° Documento Clave Acceso

Inicio

Productos Inversión

- Cuentas
- Depósitos
- Valores
- Warrants y Futuros
- Fondos de Inversión
- Planes de Pensiones
- Seguros - Unit Linked

Productos Financiación

- Tarjetas
- Créditos
- Préstamo Hipotecario
- Préstamo Consumo

Servicios

- Área Personal
- Extracto Patagon
- Consultorio Fiscal
- Premiaciones
- Tienda Online
- Guía de Finanzas

**Si cree que la bolsa va a seguir subiendo...
¡¡¡apueste por el Patagon Ibx 35*!!!**

Rentabilidad de los últimos 12 meses 37,10% [Más información](#)

Accesos Directos

¡Descubra Patagon!

Conozca Patagon ¿Qué le ofrecemos? ¿Cómo se opera?

Deposito Mensual
Liquidez
6% TAE
¡¡¡¡¡ más por saber más

Hágase Cliente

Indice

Ibex 35	6.024,90	0,95%
Nasdaq 100	1.498,95	2,31%
S&P 500	1.142,76	1,25%
S&P 100	566,06	1,35%
FTSE 100	4.402,76	0,41%

[Ver todos los indices >>](#)

Valor:

Contacte con Patagon ▶ Tipos de seguros, dólar débil, por qué patatas

Figura 6.6.—Páginas como esta de Patagon ofrecen además de la información financiera otros servicios, en este caso una tienda electrónica.

Así, *Patagon* además de ofrecer los productos y servicios característicos de una entidad bancaria, tiene una tienda en la que se pueden adquirir productos de todo tipo. De esta manera consiguen que los clientes que visitan su banco se queden más tiempo navegando por sus páginas, al tiempo que ofrecen un valor añadido.

Los clientes que a través de la página de *Uno-e* contratan un seguro de coche con *Direct Seguros* ahorrarán hasta un 30% y obtendrán un 60% de bonificación, además de que recibirán el regalo de una caja de herramientas. O bien disfrutarán de una tarifa plana de 50 euros al mes para operar en bolsa.

Evidentemente este tipo de ofertas irán variando en función de los acuerdos que realice cada entidad con otras empresas.

ActivoBank muestra una página de entrada con noticias económicas de última hora, así como información bursátil destacando las mayores subidas y las mayores bajadas del día. Estas noticias pueden atraer, aunque lo que realmente es su valor añadido es el alto número de productos y servicios que ofrecen desde su página.

Desde la *web* del *Banco Popular* es posible gestionar un buzón de correo que ofrece seguridad e inmediatez. Además, ofrece el enlace de *CluPop*, un interesante portal dirigido al sector joven en el que sin dejar de lado los productos bancarios es posible encontrar información de ocio, trabajo, cursos, estudios...

Bancos tradicionales con extensiones en Internet

Las entidades con las que las empresas han trabajado siempre también se han lanzado a captar nuevos clientes a través de Internet y a redirigir a muchos de los que ya tienen al entorno virtual. Así por ejemplo encontramos páginas como la de *Caja Madrid*. Esta caja de ahorros ofrece sus servicios en exclusiva a las empresas en numerosas oficinas físicas, y eso es precisamente lo que también hacen en Internet.

En la página www.cajamadridempresas.es se encuentran numerosos servicios necesarios para el buen funcionamiento de las pymes. Merece destacar la sección «Almomento», destinada a los clientes-comercios de *Caja Madrid* quienes, a su vez, pueden ofrecer a sus clientes el pago aplazado de las compras y/o servicios que adquieran, en cualquier momento y sin demora.



Figura 6.7.–Entidades como Caja Madrid permiten realizar las mismas operaciones en su oficina virtual que en las oficinas de la calle.

Como banco destacamos la página del *Deutsche Bank* en www.deutschebank.es, uno de los bancos con extensión virtual que más dedicación presta al mundo empresarial, en la que encontramos una sección para empresas con servicios diferenciados para profesionales liberales, banca electrónica local para empresas y banca electrónica global para grandes empresas, así como un servicio destacado para multinacionales.

Destacamos también la *Caixa* por tratarse de una de las pioneras a la hora de encauzar su negocio en Internet, poniendo a disposición de sus clientes numerosos servicios bancarios y de valor añadido. Conscientes de la importancia de las empresas, desde su página se accede a Espacio pyme (www.espaciopyme.com), un *site* que ofrece información interesante para el sector empresarial.

ENTIDADES FINANCIERAS EN INTERNET

Nombre	URL
Activo Bank	www.activobank.com
Banco Sabadell	www.bancsabadell.es
Banco Zaragozano	www.bancozaragozano.es
Banesto	www.ibanesto.com
BSCH	www.santandercentralhispano.es
BBVA	www.bbva.es
Caja Madrid	www.cajamadrid.es
Deutsche Bank	www.deutsche-bank.es
e-Popular	www.bancopopular.es
ING Direct	www.ingdirect.es
Inversis	www.inversis.es
La Caixa	www.lacaixa.es
Patagon	www.patagon.es
Uno-e	www.uno-e.com

OTRAS DIRECCIONES DE INTERÉS

Nombre	URL
Asociación Española de Banca	www.aebanca.org
Asociación Nacional de Establecimientos Financieros de Crédito (ASNEF)	www.asnef.com
Banco Central Europeo	www.ecb.int
Banco Mundial	www.worldbank.org
Confederación Española de Cajas de Ahorros (CECA)	www.ceca.es
Instituto de Crédito Oficial (ICO)	www.ico.es
Intereconomy	www.bancaprivada.net

Otras entidades como *BSCH* o *BBVA*, también disponen de su extensión en Internet, con una amplia variedad de productos y servicios. Por ejemplo, el segundo de ellos cuenta con una unidad especializada en la gestión de los negocios bancarios con empresas y pymes en la que cada cliente es asignado, en base a criterios de segmentación, a un ejecutivo de cuenta (el gestor de empresas), lo que les permite aumentar calidad en su servicio.

Bolsa *on-line*

Muchas entidades financieras permiten comprar y vender acciones en la red en tiempo real y ofrecen interesantes servicios de noticias y análisis que permiten al inversor no sólo estar informado sino tener las herramientas necesarias para tomar decisiones.

Los bancos y las cajas de ahorro apuestan por la intermediación bursátil, además de las sociedades y agencias de valores que también han desarrollado este servicio.

Esta posibilidad de operar a través de Internet es muy ventajosa para el inversor, ya que es posible hacerlo más rápidamente que en el sistema tradicional y, lo que es más importante, con unas comisiones por intermediación sustancialmente más bajas. Éste quizás sea el motivo por el que cada vez hay más inversores que se deciden a realizar sus operaciones a través de las páginas electrónicas.

Según un estudio de *JP Morgan*, en el año 2003 más de cuatro millones de españoles habrán utilizado Internet para realizar operaciones bancarias y más de un millón y medio accederá a la red para ordenar sus compras y ventas de acciones.

Operar en bolsa a través de Internet es más rápido que hacerlo de la forma tradicional y las comisiones por intermediación son sustancialmente más bajas. Éste quizás sea el motivo por el que la contratación bursátil a través de Internet ha experimentado un importante auge en España.

En *Infobolsa* (www.infobolsa.es) se encuentra información especializada sobre acciones, no sólo de España, sino también de Europa y Estados Unidos. En su

sección de «Noticias» aparecen los apartados de «Dicen los expertos» y «Recomendaciones», que se convierten en dos lugares de asesoramiento de alto interés. En el apartado «Su asesor» cuenta con cuatro secciones: asesoría fiscal, recomendador de valores, fondos e hipotecas. Cada uno de ellos ofrece el servicio de una empresa especializada en el sector demandado. La asesoría fiscal redirige a la página de *Cuatrecasas* (www.cuatrecasas.es), el recomendador de valores a la empresa *Serfiex* (www.serfiex.es), a *Tressis* (www.tressis.com) para fondos y a *Hipotecagratis* (www.hipotecagratis.es) para asesoría de hipotecas.

Los *brokers on-line* son servicios de bolsa que se ponen a disposición de los interanutas para que realicen las operaciones de bolsa a través de Internet, al tiempo que se benefician, de otros servicios. Estos servicios se encuentran en páginas de información bursátil y también en las de entidades bancarias.

Dentro de este campo, nos volvemos a enfrentar a un nuevo término anglosajón, con el que quizás estamos más familiarizados, pero que en este caso funciona a través de las redes telemáticas. Se trata de los *brokers on-line*, servicios de bolsa que se ponen a disposición del cliente para que realice las operaciones

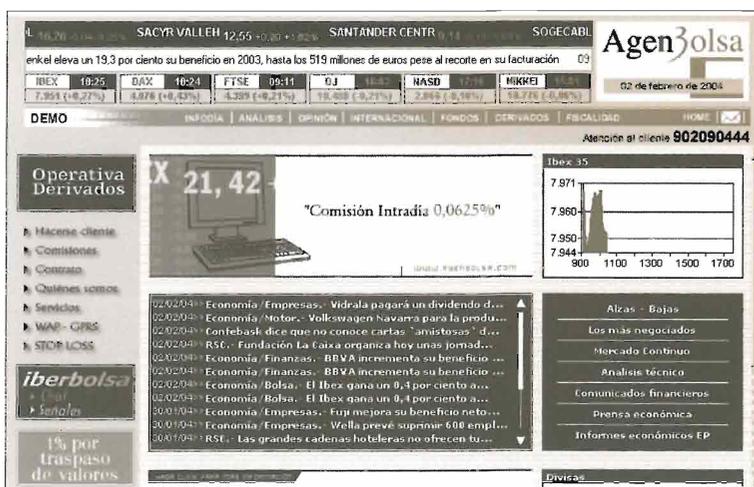


Figura 6.8.—Desde la página de Agenbolsa el inversor puede realizar consultas rápidas del tipo de petición de saldos, estado de cartera, confirmación de operaciones en cualquier momento del día.

de bolsa a través de la red, al tiempo que se beneficia de otros servicios. Al tratarse no de asesorar, sino de operar, se encuentran en páginas de información bursátil y también en páginas de entidades bancarias.

Mencionamos a título de ejemplo *Agenbolsa*, como ejemplo de empresa que lleva 20 años en el sector de las finanzas y que ha visto en Internet un nuevo cauce para captar mercado. Ofrece análisis técnico diario gratuito y permite operar en bolsa con comisiones muy ventajosas para los clientes.

GESTIONES BURSÁTILES *ON-LINE*

Nombre	URL
Agenbolsa	www.agenbolsa.com
Bolsa	www.bolsamadrid.es
E-cortal	www.e-cortal.com
Infobolsa	www.infobolsa.es
Norbolsa	www.norbolsa.es
R4	www.r4.com

Información financiera en Internet

En España la formación de compañías de asesoría financiera en línea parece ir ligada a las grandes entidades bancarias y, de hecho, en las páginas de los bancos *on-line* es posible encontrar interesante información.

Invertia es un portal financiero especializado en información económica, financiera y bursátil que dispone de una interesante sección para el sector empresarial. Incluye reportajes realizados por expertos que pueden ser de gran ayuda a la hora de tomar decisiones delicadas sobre inversiones.

Invertia en www.invertia.com es el portal financiero de *Terra Lycos*. Está especializado en información económica, financiera y bursátil y dispone de una interesante sección para el sector de la empresa. En esta página es posible encontrar reportajes realizados por expertos que pueden ser de gran ayuda a la hora de tomar decisiones delicadas sobre inversiones. Incluye numerosas refe-

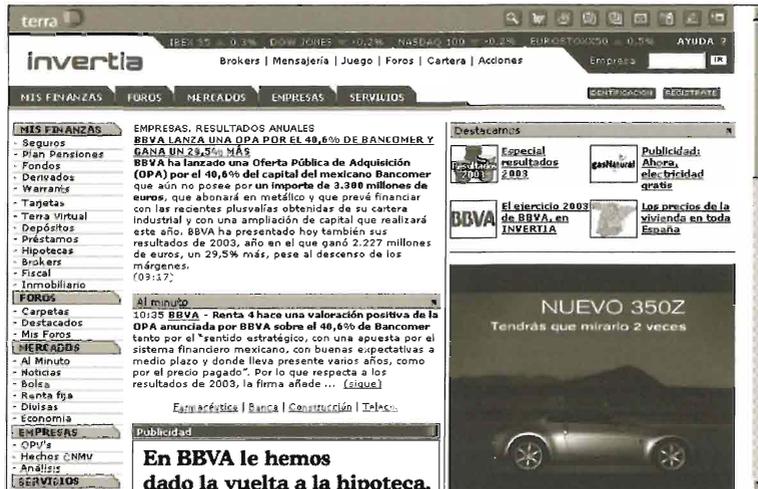


Figura 6.9.—Este portal está especializado en información económica financiera y bursátil.

rencias sobre los créditos de consumo, como la negociabilidad de las comisiones y las cuestiones a tener en cuenta al contratar un préstamo.

Por su parte *www.finanzas.com* ligado al portal *Ya.com*, ofrece desde esta dirección acceso a todos los *sites* del grupo. Los responsables de la administración de las empresas contrarán en él una dirección electrónica con información bursátil, noticias de actualidad económica, análisis y opinión de expertos, y un largo etc.

Entre lo más interesante de su servicio de asesoría encontramos la sección «El experto», a la que podemos enviar las preguntas y consultas que se nos planteen. Además cuenta con un apartado de fiscalidad, resolución de dudas sobre los impuestos y recomendación de expertos. Incluso cuentan con la sección «El novato» para que los profanos en la materia se vayan familiarizando con la terminología y los aspectos más básicos de la economía.

Las páginas de información económica son de obligada visita para los responsables de la gestión administrativa de las empresas por la interesante información que ofrecen.

Asesoría empresarial

Además de la información económica, financiera y bursátil existen otras áreas que han encontrado hueco entre las páginas electrónicas. Entre ellas destacamos *Tu asesor.com* en la dirección *www.tu-asesor.com*. Este portal ofrece asesoría técnica en aspectos de interés para una empresa como abogados, asesores contables, de IVA, laboral, de IRPF, de IAE, de cooperativas, de análisis de balances y de impuesto sobre sociedades. Se trata pues de un completo servicio de asesoría *on-line* dirigido a la empresa al que puede recurrir en un elevado número de trámites cotidianos. Además del servicio a través de Internet, los clientes que se suscriban pueden disponer de un número de teléfono de atención al cliente.



Figura 6.10.–Este portal ofrece asesoría técnica en diversos sectores, relacionados con la empresa.

Este tipo de servicios permite a los gestores de las empresas realizar consultas con toda comodidad, desde cualquier lugar y a un precio interesante. Para que el cliente se convenza de que este portal es útil, ofrecen la oportunidad de utilizarlo de forma gratuita el primer mes.

Tu asesor.com ofrece servicios técnicos en aspectos tan variados y de interés para una empresa como abogados, contabilidad, IVA, laboral, IRPF, IAE, cooperativas, etc.

Otro portal de asesoramiento empresarial de interés es el que encontramos en la dirección www.e-empresarias.net. Se trata de la página de este programa de apoyo empresarial a las mujeres, que ha recibido premios de la Comisión Europea. A través de esta *web* se pueden efectuar consultas relacionadas con el proyecto o actividad empresarial. Responden a las consultas que les envían con el objetivo de mejorar la competitividad de quienes recurran a ellos.



Figura 6.11.–Esta iniciativa orienta a las mujeres que se inicien en el sector empresarial.

Por último, mencionar la página www.asesorpymes.com que ofrece el servicio de asesoría a través de Internet a las pymes en numerosas áreas de actividad, como es Internet, inversiones, contabilidad, sociedades y tributación.

DÓNDE ASESORARME EN INTERNET

Nombre	URL
Asesor Pymes	www.asesorpymes.com
Empresarias	www.e-empresarias.net
Finanzas	www.finanzas.com
Invertia	www.invertia.com
Tu asesor.com	www.tu-asesor.com

CAPÍTULO 7

Recursos humanos



Introducción

Capacidades profesionales

Comunicaciones entre empleados

Selección de personal

- Bolsas de empleo en Internet

- Las ventajas de la selección a través de las bolsas de empleo

Formación a través de Internet

- Qué es *e-learning*

- La educación a distancia en cifras

- E-learning frente a formación presencial y técnicas de aprendizaje mixtas

Teletrabajo y teletrabajadores

- Ventajas y desventajas para la empresa y para el teletrabajador

Medios de comunicación electrónicos

- Características de los medios de comunicación electrónicos



Introducción

En esta última década, la gestión de los recursos humanos ha experimentado una enorme revolución al incorporarse la noción de «capital intelectual» a los activos de la empresa. Algo tan obvio como que, a mejores profesionales, mayores beneficios, se ha impuesto como objetivo prioritario.

En general, las empresas tratan de conseguir, como garantía de competitividad, un ambiente donde se aproveche al máximo la capacidad de todos los componentes del equipo humano, facilitando, al mismo tiempo, su desarrollo profesional y consolidando el conocimiento colectivo.

Las redes internas, Intranet, facilitan el desarrollo de una nueva relación entre los miembros de la empresa y permiten resaltar el valor añadido que se puede obtener del trabajo en grupo frente al individual. Las herramientas para trabajo en grupo, como el correo electrónico, o *groupware* en general, permiten la colaboración con independencia de la situación física de los empleados, a la vez que facilitan un reparto horizontal del poder en la empresa.

El enfoque más global que se ha desarrollado en este campo son los portales empresariales (*EIP: enterprise information portal*) que facilitan al trabajador: un acceso uniforme y personalizado a toda la información que precisa para su trabajo, la colaboración con cualquier área de la empresa, su conexión con el departamento de RRHH para todo tipo de trámites como justificación de gastos y, además, el lanzamiento de ideas, propuestas, etc...

Capacidades profesionales

Internet ha transformado los procesos operativos de las empresas y está teniendo un impacto fundamental en la sociedad y en la economía. Está claro

que si las nuevas tecnologías están transformando el mercado, las empresas y la sociedad, el perfil de los profesionales que trabajan en este nuevo entorno es también distinto.

Algunas capacidades, como gestionar la incertidumbre, conocer ampliamente el mercado, motivación de aprender, adaptación al cambio, confianza en las tecnologías, facilidad para el trabajo en grupo e interés en el desarrollo de equipos, cobran un nuevo valor dentro de esos perfiles.

Entre las características que se aprecian en las nuevas formas de trabajar se pueden mencionar las siguientes:

- **Nuevos estilos de liderazgo:** Destacan cualidades como la flexibilidad de pensamiento y la audacia a la hora de innovar.
- **La información es transparente:** La transparencia es una idea fundamental; hay que poner a disposición de la empresa la información que se posee.
- **Orientación hacia el cliente:** La importancia del cliente adquiere una nueva relevancia en la lista de valores de los nuevos gerentes.
- **Está disponible siempre, aunque no esté presente:** Gracias a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías, como correo electrónico, videoconferencias, etc, no es necesaria la presencia física.
- **Agilidad a la hora de actuar:** No se trata de ser el primero, pero sí de entender rápidamente la actitud que se debe adoptar.
- **Avanzar progresivamente:** Admitir la duda y el error, pero mirar siempre hacia adelante para evitar el inmovilismo.
- **Animador del cambio:** Promover iniciativas y reformas, demostrando así siempre su capacidad de pensar en el cambio.

Para completar este punto presentamos de forma resumida una comparación entre capacidades tradicionales y nuevas capacidades para puestos técnicos de alto nivel¹:

¹ Esta clasificación procede de un artículo de Alvaro Espina y aparece en el informe *PAFET 2002: Propuesta de Acciones para la formación de profesionales de electrónica, informática y telecomunicaciones* publicado por ANIEL, COIT y MECD.

Capacidades tradicionales	Capacidades emergentes
Imaginación creativa	Capacidad de ejecución
Integración y fiabilidad	Sensibilidad económica
Resolver problemas	Trabajo en equipo
Decidir por sí mismo	Negociación y consenso
Integración organizativa	Autonomía en el trabajo
Cultura de empresa	Hacer carrera profesional
Organización y dirección	Liderazgo hacia objetivos
Control y verificación	Estrategia y planificación
Observar regularidades	Valorar anomalías
Controlar los riesgos	Aprovechar oportunidades
Apoyar intereses de empresa	Iniciativa empresarial

Como se trata de capacidades de tipo gerencial son un buen ejemplo de las habilidades que se valoran en todos los profesionales en el nuevo entorno de trabajo.

Comunicaciones entre empleados

Para facilitar el acceso al gran número de fuentes y al gran volumen de información que existe en Internet, aparecieron en el mercado las soluciones de portales públicos. Estas páginas web concentran tráfico, porque consolidan y presentan de forma sencilla para el usuario un importante conjunto de fuentes de información alternativas.

Internet es un sitio para encontrar respuestas, pero la información consume el tiempo que le dedicas.

El término «portal empresarial» resulta de llevar a un contexto más concreto la experiencia de los portales públicos. Son soluciones que se valoran porque permiten establecer espacios efectivos de colaboración, dentro y fuera de la organización, y por su capacidad para extender la imagen de la marca, distribuir información de productos y servicios, acceder a información externa y distribuir procesos (operaciones transaccionales de la empresa y consulta o análisis de información interna).

Los portales empresariales, además de facilitar la presentación de toda la información necesaria a cada puesto de trabajo (el término inglés *workplace* se utiliza en algunos casos para referirse a ellos), son una ayuda importante para coordinar las tareas de grupos de trabajo.

Los requisitos básicos de este tipo de soluciones son:

- Capacidad de personalizar la interfaz (formato y contenido de las páginas) por parte del usuario.
- Facilidad para la gestión de contenidos: crear, manipular, suministrar todo tipo de datos estructurados y no estructurados.
- Integración de aplicaciones internas de gestión de la empresa.
- Capacidad para funciones B2B, B2C.
- Capacidades para gestionar tareas en grupo.
- Funciones de seguridad.

Por su parte, el correo electrónico implica ventajas considerables que se deben aprovechar al máximo dentro de las empresas como instrumento de comunicación.

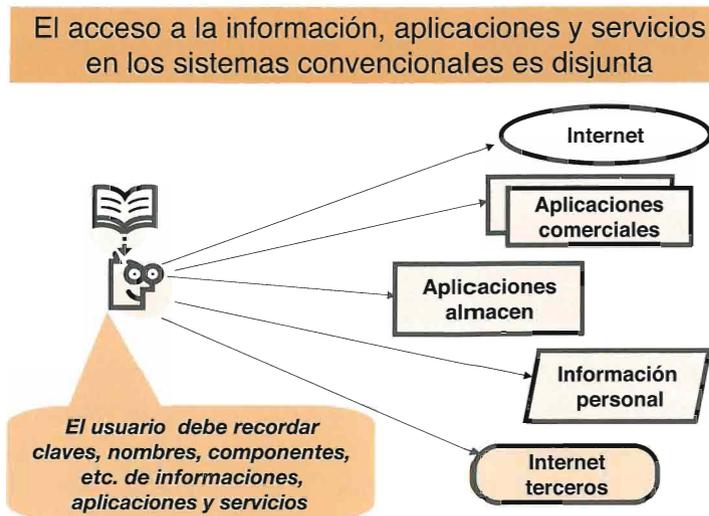


Figura 7.1.–Para realizar su trabajo una persona puede precisar una gran variedad de aplicaciones. Cada usuario debe asimilar la diversidad con esfuerzo propio.

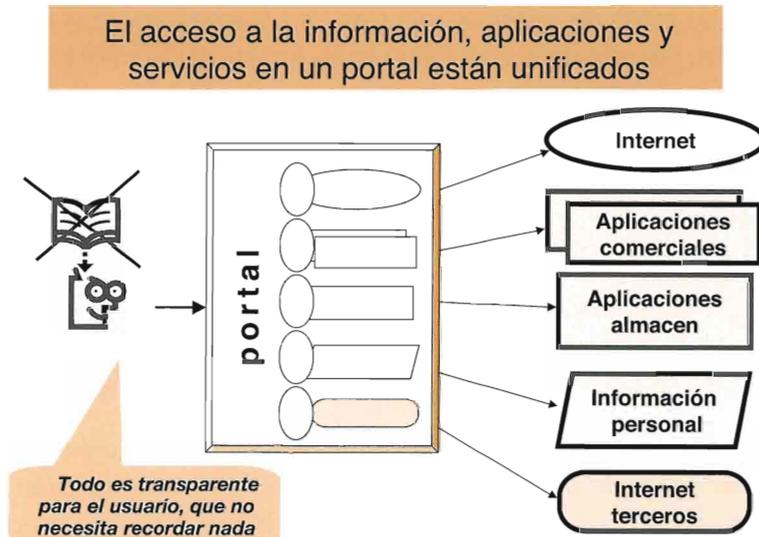


Figura 7.2.—Los portales consolidan los criterios de gestión de la empresa para presentar al usuario de forma homogénea toda la información que precisa en su trabajo.

Dentro de una empresa, el correo electrónico es válido para el envío de comunicaciones, informaciones, avisos, etc. Estos envíos forman parte de la actividad profesional y además pueden ser mensajes particulares. En este caso, nos referimos a un tema polémico, como es el uso del correo electrónico por parte del empleado en horas laborales para asuntos que no sean estrictamente de trabajo porque existe una laguna legal respecto a los límites de utilización por los trabajadores del correo electrónico proporcionado por las empresas.

Esa laguna legal también afecta al control empresarial de los mensajes de los trabajadores. Los deberes de lealtad y el respeto a la confidencialidad y al secreto de las comunicaciones están en juego, por lo que es necesario desarrollar una normativa que los regule.

Selección de personal

La evolución de las tecnologías, en especial de Internet, y su incorporación al ámbito empresarial son un buen aliado de los recursos humanos a la hora de seleccionar personal para la empresa.

Aunque los procesos de selección incluyen una buena parte de tareas específicas de análisis, participación (por ejemplo en entrevistas) y decisión que requieren la atención directa de los responsables de recursos humanos, la posibilidad de utilizar tecnologías en diferentes fases supone, sin duda, una gran ayuda.

Internet ha puesto a disposición de las empresas mecanismos para optimizar la tarea de seleccionar personal. Además, permite ponerse en contacto con organismos oficiales como el *Instituto Nacional de Empleo, INEM*, con el que gestionar contratos de los empleados.

La duración de los procesos de selección de candidatos se puede reducir, con la consiguiente disminución de costes, por lo que las empresas adoptan las nuevas tecnologías a la hora de realizar estos procesos de reclutamiento de personal.

Efectivamente, según un estudio del *IESE*, más de dos tercios de los profesionales de recursos humanos emplean Internet para llevar a cabo su trabajo y se estima que, dentro de dos años, el mercado mundial de selección de personal a través de Internet moverá 30 billones de dólares.

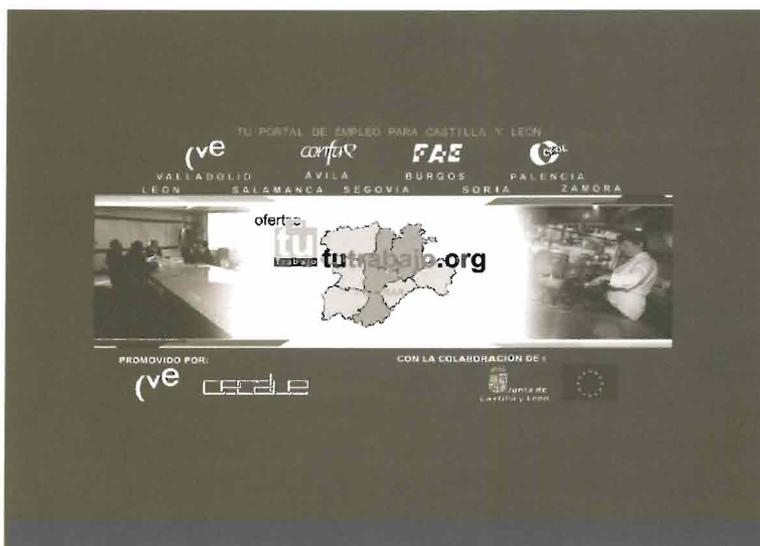


Figura 7.3.—En 9 meses esta bolsa de trabajo on-line de la Confederación vallisoletana de Empresarios ha cubierto más de 500 puestos de trabajo.

La Administración también ha puesto de su parte, de modo que ahora ya es posible comunicar electrónicamente al *INEM* el contenido de los contratos que se hayan celebrado.

Además, con la incorporación de las nuevas tecnologías a los departamentos de recursos humanos, ahora son más fáciles tareas como realizar una encuesta de clima laboral o evaluar a la plantilla.

Bolsas de empleo en Internet

Internet pone a disposición de los departamentos de recursos humanos las bolsas de empleo *on-line*, llamadas también *jobsites*. Estas herramientas de reclutamiento de personal tienen como clientes a los trabajadores que buscan un nuevo puesto de trabajo y a las empresas que buscan personal para sus departamentos.

Desde el punto de vista que a nosotros nos interesa, esas *bolsas de trabajo* funcionan a modo de escaparate, ya que permiten a las compañías publicar sus ofertas, insertar información y enlaces de la empresa y gestionar los currícula de forma eficaz.

Con este método interactivo a través de Internet, la empresa sólo tiene que introducir datos que muestren el perfil del tipo de profesional que requiere para su puesto vacante, a fin de que el sistema les devuelva automáticamente aquellos currícula que se ajusten a sus requisitos previos.

Tanto quienes buscan trabajo como quienes quieren contratar personal, tienen en las bolsas de trabajo de Internet un lugar al que acudir. Para las empresas, estas páginas son como escaparates que permiten publicar ofertas, insertar información y enlaces de la empresa y gestionar los currícula de los candidatos de forma eficaz.

España está bien preparada en el terreno de la búsqueda de empleo por Internet, aunque, salvo excepciones, el empleo es todavía hoy muy local, ya que los candidatos buscan el puesto de trabajo en su propia ciudad.

Existen muchas modalidades y en cada página se ofrecen servicios en línea adicionales, pero la característica más relevante es su gratuidad o no. Hasta hace no demasiado tiempo, cuando una empresa buscaba personal para sus depar-

tamentos, debía de recurrir a los anuncios en las secciones de empleo de periódicos (los grandes perjudicados con la proliferación y éxito de las bolsas de empleo *on-line*), con lo que invertían en ello un elevado presupuesto.

Las bolsas de empleo *on-line*, sin embargo, facilitan a las empresas contratar en poco tiempo al candidato ideal con un pequeño coste. En muchas ocasiones, incluso, el primer anuncio es posible publicarlo gratuitamente y que permanezca activo durante unos 15 días.

Del elevado número de bolsas de empleo *on-line* al que las empresas pueden acceder buscando personal, muchas de ellas permiten publicar un primer anuncio de forma gratuita. Así, y con un poco de suerte, contrataremos al mejor candidato de forma rápida y económica.

Dependiendo de las formas de contratar, son posibles diferentes opciones, como la impresión múltiple de currícula, las preguntas de filtrado (también conocidas como *killer question*), la actualización de la oferta o el lugar destacado del anuncio en la página.

COMPARATIVA DE PRECIOS ENTRE BOLSAS DE EMPLEO ON-LINE Y PERIÓDICOS TRADICIONALES

	PVP más económico	Tiempo de publicación
El País	550 euros (+16% IVA)	1 día
ABC	338 euros (+16% IVA)	1 día
Monster	165 euros	60 días
Infojobs	Gratuito	15 días
Laboris	Gratuito	60 días
Todotrabajo	Gratuito	30 días

En esta tabla se aprecia el ahorro económico de publicar un anuncio en una bolsa de empleo *on-line* con respecto a hacerlo en un medio impreso tradicional. (Estas tarifas varían mucho con el tiempo y las que figuran aquí son las ofertas más económicas en octubre 2003).

Las ventajas de la selección a través de las bolsas de empleo

La utilización cada vez más masiva de las bolsas electrónicas para la selección de personal en los departamentos de recursos humanos no es fortuita y las ventajas son patentes:

- **Doble ahorro económico: en selección y en formación.** La política de captación de personal a través de Internet puede alcanzar ahorros económicos directos considerables por persona contratada.

Por otra parte, realizar una adecuada selección permite ahorrarse un alto porcentaje de la inversión en formación del nuevo empleado.

- **Ahorro de tiempo.** El ahorro en cuanto a tiempo también es sustancial: publicar un anuncio (unas horas en Internet), gestionar los currícula que se reciben, preseleccionar los posibles candidatos.
- **Valoración de los candidatos adecuados.** Las bolsas de trabajo *on-line* cruzan las aptitudes de los candidatos con las requeridas por el puesto, evitando así a las empresas considerar candidatos que no cumplen con el perfil.
- **Disminución de la probabilidad de errores.** Como consecuencia de lo anterior y teniendo en cuenta que estas páginas cuentan con excelentes herramientas de clasificación, sólo aportan la información necesaria sobre el candidato para evitar errores a la hora de valorar el perfil del candidato.

La importancia de las *killer questions*

Las *killer question* o preguntas de filtrado son cuestionarios que se proponen a los candidatos a una oferta y que plantean preguntas con respuestas predeterminadas. Asignada a cada respuesta existe una puntuación que permite valorar los currícula.

Es posible identificar de forma más rápida a los mejores candidatos, al mismo tiempo que se realiza una primera criba puesto que desaniman a rellenar el cuestionario a aquellos que consideran que no cumplen con lo que se solicita. Por otra parte, aportan información adicional que no suele aparecer en los currícula. Bolsas de trabajo como *Infojobs* dejan a las empresas la posibilidad de realizar estas preguntas, poniendo incluso a su disposición una plantilla estándar para hacerlas de forma rápida y sencilla.

Este sistema facilita el proceso de captación de trabajadores en el departamento de recursos humanos de la empresa demandante, puesto que tendrá que enfrentarse exclusivamente a los currícula de los candidatos que cumplen con los requisitos solicitados.

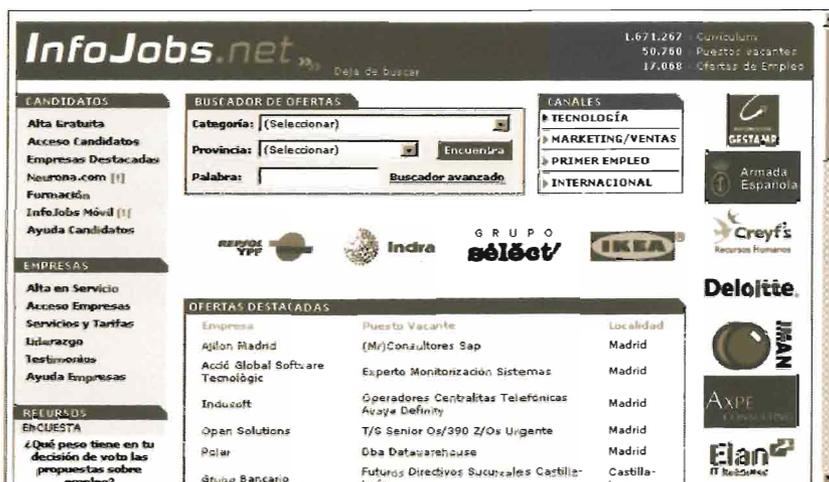


Figura 7.4.—Un gran número de pymes españolas utiliza la opción gratuita para publicar anuncios en páginas como Infojobs.

BOLSAS DE TRABAJO ON-LINE

A continuación se muestra un listado de direcciones de Internet de bolsas de trabajo. No es posible incluir todas las que existen y sólo se encuentran las de más éxito en España y algunas no españolas de gran relevancia.

Nombre	URL
Laboris	www.laboris.net
Cybersearch	www.tea.cegos-seleccion.com
Monster	www.monster.es
Trabajo.org	www.trabajo.org
Oficina y Empleo	www.oficinaempleo.com
Trabajos	www.trabajos.com
Infojobs	www.infojobs.net
Todotrabajo	www.todotrabajo.com
Hotjobs	www.hotjobs.com
Careerbuilder	www.careerbuilder.com
Stepstone	www.stepstone.com

Servicios para todo tipo de empresas

La pequeña empresa *Crosvy Mobil*, ubicada en el polígono industrial de Los Hueros (Villalbilla, Madrid), se dedica desde hace 25 años a la fabricación de mobiliario moderno, trabajos metalúrgicos y a la decoración.

Bien porque el trabajo que realizan se lleva a cabo en una pequeña fábrica, o porque el auge de las nuevas tecnologías no les alcanzó con suficiente fuerza, su presencia en Internet se limitó a una página electrónica que estuvo publicada dos años.

Su director y propietario, Aurelio Prieto, comprobó que a través de este medio no conseguía clientes, con lo que dejó de prestarle atención y, con el tiempo, la retiró. Actualmente sólo disponen de una cuenta de correo *web* y una conexión a Internet a través de la línea telefónica analógica.

Sin embargo, asesorado por personas convencidas de las ventajas que ofrece Internet, los últimos empleados contratados por la empresa han sido captados a través de una bolsa de empleo *on-line*, gracias a un anuncio gratuito.

Los trabajadores que requerían era un comercial para la zona de las Islas Canarias y otro para las Baleares. Tras redactar el anuncio y ser publicado en una misma tarde, en 48 horas recibieron la nada despreciable cantidad de 72 currícula, entre los que fueron seleccionados aquellos que mejor cumplían con los requisitos que demandaban.

En 5 días, *Crosvy Mobil* ya disponía de un comercial en cada archipiélago español, habiendo invertido tan solo el coste telefónico de las conexiones a Internet y el de las llamadas a los candidatos seleccionados.

Este caso pone de manifiesto que la modalidad de búsqueda de empleo a través de los *jobsites* puede ser aprovechada por pymes que ni tan siquiera tienen presencia en Internet, y a un coste realmente mínimo.

Fuente: información facilitada por la propia empresa, 2003

Formación a través de Internet

Hasta hace unos años, muchas empresas buscaban empleados con formación universitaria, dando por hecho que el título enmarcado colgado de la pared del despacho era garantía del rendimiento y productividad del trabajador.

Por su parte, los trabajadores con esta titulación y con mantenerse más menos al día creían asegurado su puesto de trabajo.

Pero la evolución tecnológica, económica y laboral ha cambiado el panorama del proceso formativo, creándose un modelo que apunta hacia una formación permanente. Internet ofrece la posibilidad de implementar esa formación continuada utilizando soluciones como el *e-learning*.

Dos aspectos complementarios a considerar son la posibilidad de incorporar la formación al puesto de trabajo, (que en algunos casos de procesos complejos como en las empresas de seguro y la banca ya se tiene en cuenta) y la posibilidad de mejorar la oferta de la empresa extendiendo la formación a sus clientes aumentando así el valor de los productos que vende. En ambos casos Internet facilita el entorno necesario para este tipo de alternativas.

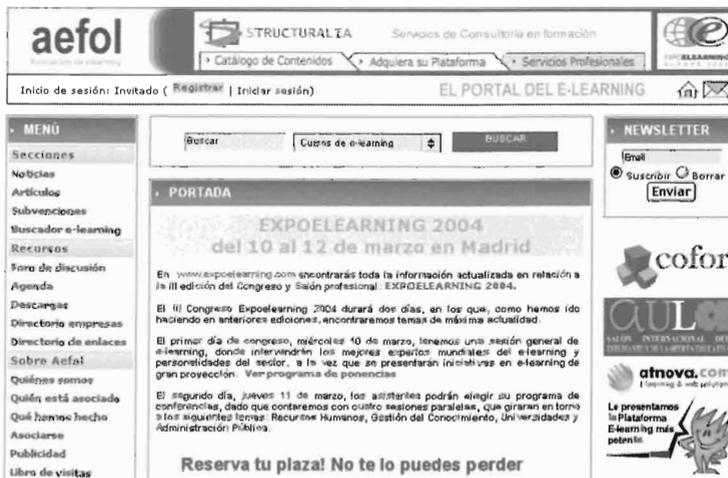


Figura 7.5.–A través de esta página es posible contrastar experiencias sobre formación *on-line*.

Qué es *e-learning*

La traducción literal es aprendizaje electrónico y se refiere a soluciones de formación a distancia que utilizan las tecnologías en particular Internet.

A lo largo de los últimos años se ha convertido en una opción que las empresas deben tener en cuenta a la hora de elaborar sus programas de formación².

La utilización de las tecnologías como soporte de la formación tiene una larga experiencia: casi todo el mundo conoce por ejemplo la existencia de simuladores (anteriores a los juegos de ordenador) para la formación de diferentes perfiles: pilotos, conductores de trenes, militares... o las soluciones para el aprendizaje de idiomas extranjeros.

Además en el ámbito de la gestión empresarial han existido diferentes soluciones de aprendizaje con soporte informático que han ido mejorando de acuerdo con el aumento de capacidad de los sistemas, sobre todo en temas como el tratamiento gráfico, lo que hacía los cursos más atractivos.

En estos momentos, la incorporación de Internet al conjunto de tecnologías que se venía usando es lo que permite hablar de *e-learning* como novedad porque realmente se añaden dos opciones muy importantes en el proceso de aprendizaje: la agilidad de las interacciones con el profesor y la dinámica del trabajo en grupo.

Cuando se habla de formación *on-line*, son la tecnología y los contenidos (el material formativo introducido en el sistema) los factores que se traducen en beneficios para la empresa: optimización de recursos, ahorro de costes, actualización y disponibilidad de la documentación. Además se ha convertido en un modelo de referencia porque permite crear una cultura empresarial que aprovecha todos los recursos que ofrecen las nuevas tecnologías.

Existen dos vertientes diferenciadas de *e-learning*. Por una parte están las instituciones o universidades y en general el conjunto de centros y empresas que ofrecen formación y que se encargan de elaborar e impartir cursos a distancia.

El planteamiento de estos cursos está hecho de modo que pueda ser seguido por el directivo de una multinacional o por el de una pequeña empresa de ámbito nacional. El alumno o el directivo de recursos humanos deben de buscar, entre la oferta disponible, el curso que se ajusta a sus necesidades, darse de alta y seguirlo.

² Existe un libro de Javier García Manzanedo con información interesante sobre estos temas, *El e-learning en España: Modelos actuales y tendencias de actuación*, publicado recientemente por la Fundación EOI.

Los cursos a distancia pueden estar pensados para que los sigan directivos y empresarios de todo tipo de empresas. Otra opción es que la empresa se encargue de adaptar los cursos a las necesidades de los empleados que los van a cursar.

Por otra parte, están las empresas que pretenden con el *e-learning* mantener una formación constante en sus empleados con un reducido coste y al mismo tiempo crear una cultura de empresa. Para ello personalizan los contenidos de los cursos de *e-learning* para la compañía.

Esta fórmula requiere más tiempo e inversión. Por una parte es imprescindible elaborar una estrategia completa, contactar con profesionales que elaboren y actualicen el contenido, organicen las tutorías, los controles, etc.

En cualquier caso la empresa debe disponer de la infraestructura tecnológica que permita acceder a los cursos a través de la red interna o de Internet.

La educación a distancia en cifras

Según el último estudio de *Doxa* (empresa líder en consultoría de formación y *e-learning* en España) el uso del *e-learning* en España debería experimentar un índice de crecimiento del 50% desde comienzos del 2003, produciéndose así el despegue de este tipo de formación.

Esta mejora del panorama formativo se atribuye a la reducción de costes y a la flexibilidad de horarios, lo que hace que el 40% de las grandes empresas recurran a este tipo de formación, aunque en el ámbito de las pymes queda mucho camino por recorrer: de acuerdo con el mismo estudio, sólo el 2% de ellas ha implantado el *e-learning*.

Los motivos de esta actitud frente a la formación a través de Internet pueden ser entre otros que las pymes españolas no disponen de la información suficiente para conocer las ventajas de la formación electrónica *on-line*, o la falta de cultura de aprendizaje sobre la pantalla del PC.

De todas formas, probablemente el problema no sea la formación *on-line*, sino la formación en general y la falta de información sobre las posibilidades que ofrece una y otra.

Principal EXPO APeL | A dónde | Cómo | Sobre APeL |

APeL
Asociación de Proveedores de e-Learning

Principal Actividades Comisiones Asociados Asociados EXPO APeL 06 Feb 2004 Zona Privada

EXPO APeL 2004
Salón y Congreso de e-Learning y la Formación Continua Madrid, 18, 19 y 20 de Mayo de 2003. IPEMA, pabellón 10.

La Asociación APeL se complace en anunciar la celebración de su feria anual, EXPO APeL 2004 los días 18, 19 y 20 de Mayo de 2003, en colaboración con EXPO Management.

Como evento central de las Actividades del próximo año, y como complemento a la presencia de APeL en otros eventos en España y fuera de ella, APeL organiza el principal evento de e-Learning de nuestro país, con un área diferenciada y específica de e-Learning abierta a expositores, asociados y empresas del sector que no pertenezcan a APeL.

Como complemento al área de exposición, APeL ofrece a los expositores y asociados un auditorio para 100 asistentes en lo que se desarrollará el Congreso APeL durante los dos primeros días y una Jornada Técnica durante el tercer día, cuyos contenidos serán definidos en breve por la comisión de Comunicación y Eventos.

Patrocinada por

formación digital | Grupo GDT AVANZO

APeL llega a un acuerdo de colaboración con ONLINE EDUCA MADRID 2004

Con el apoyo de la Comisión Europea, las principales

ONLINE EDUCA MADRID
1ª Conferencia Internacional de Educación y la Formación basada en las tecnologías

Noticias de interés

La Newsletter Noticias.com ha publicado la siguiente noticia: **El 95 por ciento de los trabajadores mejoran sus aptitudes y actitudes con programas de e-learning** para más información pinchar aquí.

Noticias de Asociados

EA AENOR, Presentación de APeL en la Jornada de Tele Formación dentro de la iniciativa Egoal y del proyecto SI-Hacéi promovido por el Gobierno del Principado de Asturias Federación Asturiana de Colegios (FAC) y Cámara de Comercio de Oviedo Fundación para el Fomento en Asturias de la Investigación Científica Aplicada y la Tecnología (FICYT) Fecha: 9 de octubre de 2003 Lugar: Hotel

Figura 7.6.–En esta página de la Asociación de proveedores de e-learning se puede consultar información diversa: cifras, noticias, estudios, proyectos, eventos...

E-learning frente a formación presencial y técnicas de aprendizaje mixtas

Los principales aliados de la formación *on-line* son la falta de tiempo para ajustar horarios entre los participantes del curso y las distancias geográficas que impiden al alumno desplazarse a su escuela.

Tampoco hay que olvidar la flexibilidad, la mayor accesibilidad a la formación, la garantía de calidad de los contenidos y el ahorro que se consigue. El *e-learning* puede suponer hasta un 40% de ahorro para una empresa con respecto a la formación presencial porque las partidas de viajes, comidas y dietas llegan a representar hasta el 50% de los gastos en este tipo de formación.

Cuando la materia del curso lo requiera o cuando la formación a distancia no acaba de imponerse, aparecen fórmulas mixtas que requieren no solo que el alumno estudie por su cuenta sino que tenga que asistir a clases en las que se explican determinados contenidos.

Sin embargo existen planteamientos de *e-learning* que incluyen clases presenciales, aunque en un porcentaje pequeño y en este caso es cuando se utiliza el término *blended learning* (aprendizaje mixto).

Efectivamente, a pesar de las ventajas que pueda suponer el aprendizaje a distancia, este modo de estudiar cuenta con inconvenientes, entre otros la falta de motivación y de fuerza de voluntad por parte del alumno para ponerse a estudiar en sus ratos libres.

Las técnicas que combinan clases a distancia y clases presenciales, ofrecen en las sesiones a las que asisten los alumnos, cuestiones prácticas y ejercicios en los que es imprescindible estar presente, como pueden ser grabaciones de vídeos y prácticas en común de los alumnos.

Se conoce por *blended learning* la formación que combina la modalidad presencial y *on-line* para alcanzar los objetivos pedagógicos propuestos. Traducido al castellano se denomina formación mixta o semipresencial.

Esta modalidad aprovecha los puntos fuertes del enfoque *on-line* y del presencial, para elaborar un programa formativo en el que se complementan, eliminando o minimizando los problemas que puede presentar cada modalidad por separado.

FORMACION On-Line en la Fundación EOI Escuela de Negocios

EOI On Line surge en 1997 y ha desarrollado una metodología docente de gran eficacia y ampliamente contrastada, caracterizada por la intensa interacción que se establece tanto entre los alumnos y el profesor, como entre los propios alumnos. Sus objetivos son:

- Facilitar el acceso a la formación a colectivos distantes geográficamente y con poca disponibilidad de tiempo.
- Impartir una formación de calidad, a través de una metodología pensada para facilitar una titulación idéntica a la que se obtiene en los cursos impartidos en presencial.

Para ello dispone de la plataforma AULA VIRTUAL EOI, que integra en un entorno amigable y de fácil utilización a través de Internet, todas las herramientas necesarias para conseguir esta interacción.

El profesorado está formado por más de cien profesionales de empresa de reconocido prestigio y experiencia dentro de la materia que imparten y que a su vez han recibido la formación específica para desenvolverse en este entorno virtual de formación.

En casi siete años de andadura han pasado por las aulas virtuales varios miles de alumnos que han participado en las sucesivas ediciones de los diversos Master y Programas de larga duración que ofrece la escuela, con un alto grado de satisfacción por la metodología empleada.

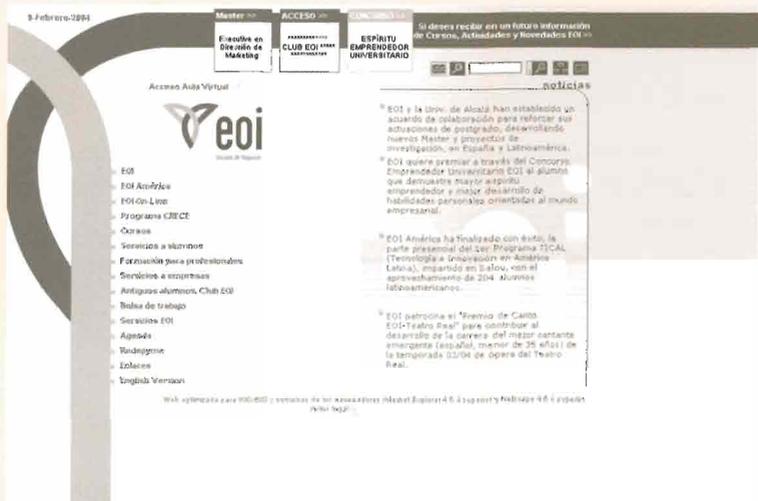


Figura 7.7.–La Fundación EOI ofrece cursos on-line con contenidos de interés para las empresas y preparados con una metodología muy depurada a partir de su larga experiencia.

DÓNDE OBTENER MÁS INFORMACIÓN SOBRE E-LEARNING

Nombre	URL
APEL (Asociación de Proveedores de <i>E-Learning</i>)	www.apel.es
AEFOL (Asociación Española de Formación <i>on-line</i>)	www.aefol.com
EVE. Escuela Virtual de Empresa	www.evdn.com
Fundación EOI	www.eoi.es
E-learning:	www.e-learning.es
Metacursos	www.metacursos.com/elearning
APD Aula	www.apd.es

***e-Learning* en España**

El 7,2% de las empresas con más de 200 trabajadores utilizan el *e-learning*.

Al menos esa es la principal conclusión obtenida del estudio de *E-learning en España: diagnóstico prospectivo y pautas de desarrollo*, realizado por Apel, la Asociación de proveedores de e-learning y la consultora *Inmark*, que se presentó en julio de 2003 en Madrid.

El estudio se realizó a nivel nacional, a través de 3.765 contactos con usuarios potenciales, 625 entrevistas con usuarios actuales y 103 entrevistas y reuniones de grupo con responsables empresariales de la oferta, con lo que se obtuvo un completo repaso de la situación actual de la teleformación en la gran empresa y especialmente en la pyme.

De los datos obtenidos se desprende que el 7,2% de las empresas con más de 200 trabajadores utilizan el *e-learning*. En las pymes el grado de penetración de la formación no presencial es del 0,2%. De entre quienes ya conocen los métodos de e-learning el 67% se muestran satisfechos o muy satisfechos con las experiencias.

Teletrabajo y teletrabajadores

La AET, Asociación Española de Teletrabajo se refiere al teletrabajo como e-trabajo, destacando que no se trata solamente de trabajar a distancia sino que se incluye el hecho de «trasladar las mentes, no los cuerpos, creándose un espacio tácito de trabajo (oficina virtual) donde pueden coexistir todos los componentes virtualmente reunidos de un equipo de trabajo».

Teletrabajar es crear un entorno de trabajo conectado a Internet, fuera de la empresa para la que se realiza la labor. Así el trabajador incrementa su productividad al no perder tiempo en desplazamientos, por ejemplo, y las empresas reducen sus gastos en cuestiones como espacio de oficinas, material, etc.

Según la consultora *IDC*, España, junto a Grecia y Portugal, está a la cola europea con 200.000 teletrabajadores en el 2002 (apenas un 3% de los trabajadores del país), cifra que irá incrementándose de forma paulatina hasta alcanzar los 408.000 en el año 2005.

Esta alternativa que ofrece la nueva economía pretende proporcionar una mejor calidad de vida a los empleados, permite la inserción de personas discapacitadas y reduce considerablemente los costes empresariales.

La práctica puede ser combinada de forma que el trabajador tenga su centro de trabajo fuera de la empresa para la que realiza sus servicios, aunque acuda a ella de forma esporádica, combinando los días de asistencia a la empresa con los trabajados en casa.

Teletrabajar es posible gracias a las nuevas tecnologías, que permiten mantenerse en constante contacto con el empleado que no desarrolla la labor dentro de la compañía. La técnica también puede ser combinada, al asistir de forma esporádica el teletrabajador a la empresa a desarrollar ciertas tareas.

Para el empleado virtual supone principalmente un ahorro de tiempo en desplazamientos y para la empresa un ahorro económico al no tener que invertir en ciertas infraestructuras para ese empleado.

Esta práctica que podía considerarse como una quimera hace menos de 10 años, se ha convertido en realidad gracias al avance de las tecnologías de la información, en un amplio abanico de actividades. Es cierto que muchos trabajos nunca podrían hacerse desde casa, sin embargo la mayor parte de las tareas que se realizan en una jornada completa de trabajo en una oficina pueden lle-

vase a cabo fuera de ella si el entorno es el adecuado, como es el caso de administración, elaboración de contenido periodístico, gestión de ventas, traducción, edición, diseño gráfico, marketing...

Muchos trabajos nunca podrían realizarse desde casa o desde un área fuera de la empresa para la que se trabaja, sin embargo tareas relacionadas con la administración, elaboración de contenido periodístico, gestión de ventas, traducción, edición, diseño gráfico, etc. no necesitan que el trabajador asista a la oficina.

Cuando la empresa quiera adoptar la modalidad de teletrabajo debe contar con una mínima infraestructura tecnológica: bastaría con una sencilla conexión a Internet y una cuenta de correo electrónico.

Por otra parte se debe asegurar de que el trabajador externo dispone de una serie de requisitos, como son un ordenador personal, línea de comunicaciones de calidad garantizada, correo electrónico, telefonía y si es posible un acceso remoto a la intranet corporativa de la empresa.

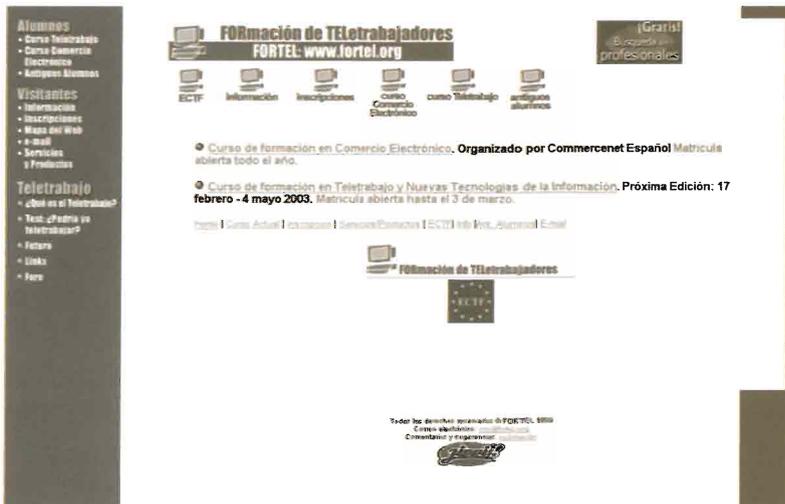


Figura 7.8.—Los teletrabajadores pueden estar permanentemente formados y al día en páginas como ésta de Fortel.

Ventajas y desventajas para la empresa y para el teletrabajador

Como toda nueva estrategia a implementar en nuestra empresa, habrá que analizar si interesa o no llevar a cabo el cambio. A continuación mostramos las ventajas e inconvenientes que el teletrabajo puede aportarnos, incluso desde el punto de vista de quien vaya a trabajar para nosotros.

Ventajas para la empresa

- Ahorro económico: según datos de la consultora *IDC* el teletrabajo permite ahorrar a la empresa un media superior a los 2.200 euros por empleado al año (por ejemplo en desplazamientos, comidas, coches de empresa...).
- Ahorro en metros cuadrados de la oficina: costes de alquiler o de impuestos de la propiedad y costes de mantenimiento.
- Se amplía el área de contratación de nuevos trabajadores con talento, que pueden residir en cualquier otra ciudad e incluso en el extranjero.
- Se solicita al empleado sólo lo que tiene que hacer, no importa ni el lugar ni el momento.
- Permite incorporar a la plantilla de teletrabajadores personas discapacitadas.

Ventajas para el teletrabajador

- Dispone y organiza su tiempo de forma flexible, ganando en autonomía y relaciones personales.
- Ahorra tiempo y dinero en desplazamientos.
- Ahorro de estrés y fatiga en los desplazamientos.
- La empresa confía en su profesionalidad frente a controlar su trabajo.
- Permite la inserción laboral de personas discapacitadas.
- Permite compaginar el trabajo con otras actividades.

Desventajas para la empresa

- Realización de una inversión inicial en tecnología que le permita estar en contacto con el trabajador externo.

Desventaja para el teletrabajador

- No están claras sus condiciones de empleado, y si es autónomo, corren de su cuenta las cargas fiscales.
- Se siente falta de dirección y del apoyo financiero de la entidad para la que trabaja.
- Debe realizar una inversión inicial en tecnología.
- Puede sentir sensación de soledad.
- Necesita acondicionar un lugar del hogar para el trabajo.
- Necesita tener capacidad de organización y autodisciplina.

A pesar de que la mayor parte de los datos apuntan a lo positivo de la modalidad del teletrabajo, en España no se implanta al ritmo de otros países. Sobre los motivos se pueden mencionar que:

- Algunos países de nuestro entorno ofrecen beneficios fiscales a las empresas que adopten la modalidad del teletrabajo, situación que no se da en España. De hecho no existe legislación específica que regule esta opción, lo que deja importantes cuestiones administrativas en la incertidumbre.
- Las estructuras empresariales están muy centralizadas, sigue existiendo miedo a los cambios y no se ha dado tiempo a que se cree una cultura que favorezca la incorporación de empleados virtuales a las plantillas de las compañías.

Existen estudios que demuestran que las empresas que han incorporado el teletrabajo, han obtenido importantes ahorros. También el medio ambiente se beneficia de esta modalidad de trabajo al evitarse desplazamientos.

Por si sirve de aliciente, destacadas empresas que adoptaron la alternativa del teletrabajo han obtenido resultados más que satisfactorios. Es el caso de *Bell Atlantic* en Estados Unidos que redujo 500 millones de dólares en gastos al contar con trabajadores externos. La petrolera *Shell* dejó de gastar un 45% del presupuesto en inmuebles al introducir el teletrabajo en su fuerza de ventas.

El medio ambiente también se beneficia porque el ahorro en desplazamientos reduce en una menor contaminación. Un estudio realizado por el Congreso de Estados Unidos demostró que si sólo el 10% de los trabajadores norteamericanos optara por teletrabajar se dejarían de emitir anualmente 180 millones de toneladas de contaminación y se ahorrarían 3.500 millones de galones de gasolina.

En España se da otra reticencia y es que el gerente de la empresa sigue confiando en que el trabajador va a rendir más si le ve y controla todas las horas de la jornada laboral. Esto indica que aún no han percibido los cambios que las nuevas tecnologías han aportado al trabajo. Actualmente si se cuenta con trabajadores motivados, su presencia física no garantiza un mayor rendimiento.

Cuando estos gerentes acepten los cambios verán cómo los empleados desempeñan tareas que les permiten realizar su trabajo desde casa. Esta modalidad está ganando seguidoras entre madres jóvenes que pueden estar con sus hijos y realizarse profesionalmente. También representa una opción para quienes están capacitándose y los estudios les exigen mayor dedicación.

Por otra parte, las nuevas tecnologías también ponen a disposición de las empresas herramientas que hacen posible un cierto control sobre los teletrabajadores, por ejemplo la videoconferencia permite crear grupos de trabajo virtual, también las salas de *chat* instantáneas que se pueden utilizar para discutir temas y seguir el desarrollo del proyecto.

TELETRABAJO: DIRECCIONES DE INTERÉS

Nombre	URL
Asociación Española de Teletrabajo	www.aet-es.org
Euro-Telework	www.telework-mirti.org
Teleworker	www.teleworker.com
Cursos de formación para teletrabajadores	www.fortel.org

Medios de comunicación electrónicos

La evolución del entorno como hemos visto obliga a los profesionales a una puesta al día continuada de sus conocimientos.

Además de las necesidades propiamente de formación un primer paso necesario para estar al día es el acceso a la información de la actualidad.

Efectivamente la capacidad de éxito de una empresa pasa por el conocimiento inmediato de la realidad de su entorno. Con los medios tradicionales sólo algunas empresas grandes se podían permitir el mantenimiento de boletines de prensa internos con recortes y noticias de interés. La elaboración y difusión de estos boletines entre los empleados no era una tarea sencilla. Actualmente el acceso ágil a información actual e incluso personalizada por parte de todos los profesionales de la empresa es una oportunidad que facilitan las nuevas tecnologías.

Medios de comunicación electrónicos, prensa digital, periodismo digital, periodismo electrónico, comunicación *on-line*... y otros son algunos de los términos que se relacionan con las actividades, presencia o formas de comunicar y distribuir la información, llevadas a cabo a través de Internet. Así, dentro de esta denominación se consideran medios audiovisuales, prensa escrita, agencias de noticias o los propios profesionales que individualmente publican sus propias páginas *web*. Y, cómo no, aquellos medios que han nacido única y exclusivamente por y para la red, caso de *Estrella Digital* o *Mi Canoa*, y tantos otros que ofrecen información sólo en Internet.



Figura 7.9.–Página electrónica del diario La Gaceta de los Negocios. Cuenta con diferentes secciones y actualiza el contenido a medida que suceden los acontecimientos.

Al igual que en otros casos, Internet ha supuesto también para el periodismo una revolución. Revolución que obliga a plantearse nuevas formas de comunicación o modelos de negocio en los medios de masas. Con toda seguridad, Internet se ha convertido en el medio de comunicación de mayor alcance, incluso podríamos decir que es el cuarto medio de comunicación y, de hecho, todo medio que se precie, ya sea una publicación diaria, semanal, o mensual, de alcance nacional o regional, periódicos, radio o televisión, dispone de una extensión digital³.



Figura 7.10.—Las cadenas de radio se convierten en medios de información electrónicos. En sus páginas es posible acceder a las noticias de última hora así como a información de cada uno de sus programas en onda.

El papel que ha de cumplir Internet en este campo todavía está en fase de construcción así como el modelo de negocio necesario para su supervivencia de forma que no sea un lastre en los balances de las empresas periodísticas.

De momento son muchos los interrogantes que se abren y las investigaciones que han de producirse sobre esta cuestión y sobre la propia naturaleza de la información digital, la estructura del discurso informativo, los modelos de redacción, los servicios a incluir en la web, si se cobra o no por el contenido, etc.

³ Sobre es tema se puede consultar la publicación de José M. Cerezo y Juan M. Zafra *El impacto de internet en la prensa*, Cuadernos / Sociedad de la Información numero 3, Fundación AUNA, 2003.

Según un estudio de *Forbes.com* realizado entre 2.800 altos ejecutivos de empresas, Internet es el medio de comunicación sobre negocios más fiable, de ahí que para más de un 38% de ellos se haya convertido en su fuente de información preferida, siguiendo los diarios con un 26% de lectores fieles. Pero no solo Internet se ha convertido en el primer medio al que recurren para informarse, sino que para un 51% es del que más se fían. Otro aspecto del estudio revela que a Internet le dedican más tiempo que al resto de medios ya sean revistas, periódicos, televisión o publicaciones profesionales.

Características de los medios de comunicación electrónicos

Internet es un medio de comunicación en sí mismo y como tal tiene una idiosincrasia y características que lo distinguen de otros medios tradicionales y, por consiguiente, lo particularizan.

La inmediatez es una de las características más importantes. Este medio hace posible que a medida que se desarrollan los acontecimientos, suben las acciones de una empresa o se produce una noticia de alcance mundial, se informe al usuario. Como medio de comunicación, esta inmediatez le permite romper los límites temporales.

Los medios de comunicación electrónicos permiten a los lectores seleccionar el tipo de noticias que desean recibir en su ordenador gracias a mecanismos que adecuan la información a los gustos e intereses de la audiencia.

Cuando un ciudadano va al quiosco y compra cualquier publicación, las noticias más recientes son de unas 8 horas antes. Cuando escucha la radio o ve la televisión, salvo que la noticia sea muy impactante, sólo se informa al espectador u oyente a las horas en las que se ofrece el informativo. En Internet en el momento en el que un medio conoce una noticia se publica en su página.

Esto se puede convertir en una gran ventaja para quien desee saber cómo está el tráfico, qué previsiones meteorológicas hay para el día siguiente, cómo se desarrolla la mañana en la Bolsa de Madrid o Nueva York, cuál es el nuevo pre-



Figura 7.11.—La prensa especializada también busca lectores en Internet. Así por ejemplo el Diario Médico se convierte en un lugar de encuentro del sector de la sanidad.

mio Nobel de literatura o novedades en temas más concretos como por ejemplo qué nuevo descubrimiento se ha conseguido con respecto a esa investigación tan importante para nuestro laboratorio.

Otra característica es la especialización de la información. El medio electrónico permite encontrar infinidad de páginas especializadas en todo tipo de sectores: educación, medicina, industria, logística, nuevas tecnologías, decoración, construcción, seguridad y un largo etc.

También es preciso hablar de la personalización de servicios que ofrece el periodismo digital: existen mecanismos para adecuar la información a los gustos e intereses de la audiencia. De este modo el profesional seleccionará las noticias de interés en su sector para que todas ellas le lleguen al ordenador.

La mayor parte de los contenidos informativos disponibles en Internet son gratuitos, aunque empieza a haber empresas que venden parte de lo que publican. El futuro en este aspecto está aún por definirse.

Por último hay que destacar una característica de gran relevancia: la gratuidad o no de los contenidos. Independientemente de que sea una cuestión espinosa para las empresas que publican en la red, para el usuario, la gratuidad de la información es un gran atractivo.

Una empresa que desee estar perfectamente informada de las noticias que genere su sector, se ve obligada a estar suscrita a numerosas publicaciones, lo que al cabo del año puede ser un gasto a tener en cuenta. Con Internet este coste se reduce al mínimo, ya que de momento son pocas las publicaciones que cobran por el contenido que publican o cobran sólo por algo de ese contenido. Inicialmente las modalidades de pago tienden a cobrar por determinados artículos y no por una revista completa. Una vez que lo habitual sea pagar, tanto empresas como particulares tendrán que decidir si prefieren seguir con la fórmula tradicional de tener el contenido en papel o comprarlo en las páginas electrónicas.

Otra de las ventajas de informarse a través del medio electrónico es que nos ahorramos el incómodo paquete diario de papel que normalmente en pocas horas ha quedado desfasado.



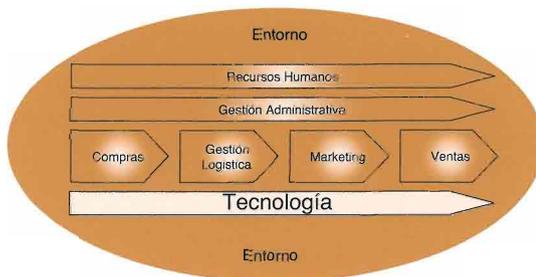
Figura 7.12.—Al amparo de Internet también han surgido medios de comunicación exclusivamente digitales, que han sabido hacerse un hueco entre los lectores a los que fidelizan con múltiples servicios.

Ventajas de informarse a través de Internet

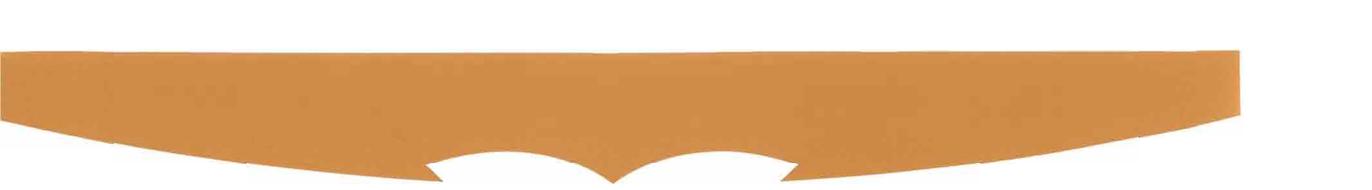
- Es más rápido.
- Mucho contenido es gratuito.
- Es cómodo.
- Permite personalizar el contenido sólo con las noticias interesantes para el sector de nuestra empresa.
- Evita manejar grandes cantidades de papel que al día siguiente no vale nada.
- Se puede acceder a todos los medios, nacionales o internacionales; prensa, radio o televisión; medios especializados o generales...

CAPÍTULO 8

Tecnología



- Adopción de la tecnología
- Redes y servicios de voz
 - Infraestructura básica
 - Empresas en crecimiento
 - Redes de voz unificadas
- Redes y servicios de datos
 - Infraestructura básica
 - Empresas en crecimiento
 - Redes de datos unificadas
- Infraestructuras y servicios integrados de voz y datos
- Servicios de valor añadido
 - Centros de Atención
 - Plataformas de Formación
 - Servicios sectoriales con tecnología móvil GPRS
- Seguridad
- Software de aplicación
 - Componentes del software de aplicación



Adopción de la tecnología

La amplia oferta de equipamiento tecnológico que el mercado pone a disposición de las empresas de pequeño y mediano tamaño y la gran capilaridad que han alcanzado las redes de los operadores de telecomunicaciones en España, permite afirmar que la incorporación de las TIC (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), para mejorar la productividad y la presencia de las empresas en el mercado, se encuentra al alcance de cualquier gestor suficientemente informado sobre las distintas opciones de uso y ventajas que ofrecen.

Las TIC son herramientas de apoyo a la pyme y no una solución en sí mismas. Sólo serán eficaces si ofrecen infraestructuras y servicios adaptados a las necesidades y requisitos del empresario en función de muchos factores: tamaño de la empresa, complejidad de los procesos internos, volumen de mercado, modelo de relación con los clientes, etc.

Su implantación en la empresa debe formar parte de una estrategia estable y orientada a mejorar la productividad y competitividad, con planes concretos de mercado y generación de negocios.

Crear una estrategia en la que se incorporen de manera eficaz las TIC no es tarea fácil para un pequeño empresario. Las empresas de mayor tamaño tienen en su equipo directivo profesionales que establecen prioridades y planes de mejora tecnológica en correspondencia con los planes estratégicos de la compañía. La labor de estos técnicos y su criterio a la hora de decidir sobre alternativas tecnológicas están suficientemente respaldados por una experiencia y formación adecuadas.

En contraste con esta situación, el pequeño empresario, salvo las excepciones en que cuenta con una formación tecnológica importante, debe tomar decisio-

nes sobre la incorporación de las TIC a su empresa en función de información y recomendaciones recogidas de fuentes que pueden ser poco fiables y, en muchos casos, que pueden proporcionar una información sesgada. Las organizaciones empresariales y todas aquellas instituciones que velen por la mejora empresarial deben facilitar directrices contrastadas sobre la incorporación de estas tecnologías a los procesos de negocio.

Esta, como tantas otras, es una industria sometida a modas tecnológicas con un desarrollo coyuntural, que parece ofrecer, en cada momento, una solución definitiva a todos los males que aquejan a las empresas. En la práctica, para no caer en inversiones desafortunadas, el criterio de selección de una tecnología puede basarse en unos pocos factores esenciales: utilidad, disponibilidad, sencillez de uso y rentabilidad económica.

En este capítulo se hablará de tecnologías accesibles, suficientemente probadas y adaptables, en función de las necesidades, al crecimiento de la empresa. Para explicar con sencillez estas tecnologías se recurre a modelos elementales de empresa que, en función del tamaño, requieren soluciones de infraestructura y conectividad progresivamente más complejas.

A efectos de nuestro análisis y considerando que las empresas sobre las que hablaremos pueden tener desde unos pocos hasta 250 empleados, se estudiarán redes para los cuatro modelos de empresa siguientes:

1. Micro-empresa de hasta diez empleados, en una oficina sencilla y con necesidades básicas de ofimática, alguna aplicación especializada y presencia en Internet (aquí estarían las instalaciones de los negocios a los que hace referencia el término SOHO: small office/home office).
2. Empresa de 50-70 empleados, con oficinas y producción en un mismo edificio, una estructura departamental y relaciones más elaboradas con proveedores y clientes, con apoyo de Internet.
3. Empresa similar a la anterior pero con una red de personal comercial que cubra un área geográfica extensa y un uso intensivo de aplicaciones en Internet.
4. Empresa con varias sedes: unas oficinas centrales, alguna delegación regional y dos fábricas, con un uso intensivo de las TIC.

Estos modelos son, más o menos arbitrarios teniendo en cuenta la enorme variabilidad de tipos de empresa que se pueden dar en los distintos sectores industriales; sin embargo permiten presentar un abanico de soluciones de redes y servicios suficientemente completo para cumplir nuestro propósito. En cualquier caso no se hace mención a ejemplos de redes y equipos para aplicaciones industriales especializadas, como las que gestionan máquinas-herramienta, ya que este tema queda fuera del enfoque generalista de este capítulo.

Se estudian primero las infraestructuras y servicios de voz: servicios de centralita de empresa, atención al cliente, conectividad con las redes públicas y telefonía móvil. Después se analizan las infraestructuras y servicios de datos, entendiendo como tales las redes de ordenadores, su conectividad (entre sedes o diferentes departamentos) y el acceso a servicios de Internet. Ambos tipos de redes y los servicios que ofrecen, están convergiendo en redes únicas, comentadas en un tercer apartado, empleando tecnologías que permiten integrar los servicios de voz como si de comunicaciones de datos se tratara.

Después se comentan brevemente algunos ejemplos de servicios de valor añadido que pueden dar idea de las variadas opciones de mejora que los proveedores de servicios ponen a disposición de las empresas.

Por último se plantea la problemática de la seguridad de los sistemas y se estudian las opciones que ofrece el software de aplicación.

Redes y servicios de voz

Infraestructura básica

Esta es la infraestructura adecuada para atender las necesidades del primer modelo de empresa.

Para cubrir las necesidades de voz de una pequeña empresa apenas son necesarias unas pocas líneas de teléfono analógicas (de la red telefónica básica), contratadas con un operador local y asignadas, una a una, a áreas específicas de la empresa: atención al cliente, pedidos, gerencia, etc. Si las dimensiones lo justifican y se desea utilizar una centralita y asignar un número de cabecera y



Figura 8.1.–La oferta de centralitas para empresas pequeñas es muy amplia y se puede encontrar mucha información en las páginas web de los fabricantes y distribuidores.

otros consecutivos para las distintas áreas funcionales, se puede optar por instalar una centralita pequeña con accesos digitales RDSI que permiten compartir los canales de comunicación entre varios terminales telefónicos, consiguiendo una mayor capacidad de tráfico para la empresa.

En realidad se pueden encontrar en el mercado un gran número de centralitas pequeñas que pueden conectarse con un operador local mediante una agrupación de varias líneas analógicas o accesos básicos RDSI. De entre los servicios ofrecidos por estas centralitas se pueden citar: numeración interna (extensiones), identificación de llamada, llamada en espera, multiconferencia, desvío (a otro número o a contestador) si no contesta o comunica, captura de llamada por otra extensión, marcación abreviada, buzón de voz y restricción de llamadas.

El descenso de precio de estos equipos y servicios, favorecido por la competencia, y los planes de tarifas específicas para pymes ofrecidos por los operadores, hace que el coste de estas instalaciones sea asequible para empresas de pequeño tamaño.

Empresas en crecimiento

No es extraño que muchas de estas centralitas, que comentamos en el punto anterior, sean modulares para ir adaptándose al crecimiento de la empresa, lo que nos sitúa dentro de los modelos de empresas 2 y 3.

Los accesos a la red pública son igualmente ampliables mediante la agregación de más enlaces básicos RDSI o la conexión mediante un acceso primario. Con este incremento en el acceso, crece el número de comunicaciones simultáneas que se pueden mantener con el exterior, dando soporte a un mayor número de terminales telefónicos dentro de la empresa.

En función del tamaño del acceso contratado, las operadoras de telefonía pueden facilitar rangos públicos de numeración más o menos amplios independientemente del número de extensiones internas, ya que varias extensiones pueden compartir un mismo número público. El aumento en el número de terminales sigue a la división departamental de la empresa en la creación de grupos de usuarios (grupos de extensiones) con diferentes funcionalidades asignadas y privilegios: grupos de captura, buzones, marcación directa a extensión, restricción de llamadas, prioridad en la captura de línea externa, etc.

Siendo estas empresas de tamaño medio (las correspondientes a los modelos 2 y 3 antes definidos), se pueden encontrar con dos necesidades en la contratación de servicios de voz: el uso de prefijos comerciales y el uso de un número importante de teléfonos celulares (para la gerencia, área comercial o de soporte técnico).

Los prefijos comerciales están indicados para aquellas empresas que gestionen un elevado número de llamadas entrantes, dando una imagen de proximidad, accesibilidad y profesionalidad. Se emplean principalmente para los siguientes servicios: atención al cliente, recepción de pedidos, asistencia técnica, atención a los distribuidores, actividad de televenta, servicio de reservas o número de contacto en campañas publicitarias. Son los llamados «números novecientos», de los cuales los más importantes son: 900 (cobro revertido automático: el coste de las llamadas recibidas lo paga íntegramente la empresa que lo contrata), 901 (pago compartido: el coste se reparte entre la empresa que lo contrata y el abonado que llama) y 902 (número universal: el coste de la llamada lo paga el abonado que llama).

El acceso móvil a los servicios de voz mediante redes GSM para todo el personal que realice frecuentes desplazamientos, hace necesario realizar una integración de estos sistemas de comunicación con la red privada de voz de la compañía. Esto se consigue mediante la asignación de extensiones internas para llamar a los números de móviles de la empresa, instalando módulos GSM con su propia numeración en la centralita o contratando tarifas especiales «fijo-móvil» con los operadores para controlar el coste de estas comunicaciones.

Redes de voz unificadas

En el cuarto modelo de empresa, más complejo, se suele optar por utilizar una infraestructura de Red Privada Virtual que integre todas las comunicaciones de voz de la empresa bajo un único plan de numeración privado y diversos servicios adicionales como: grupo cerrado de usuarios, listados de marcación abreviada, encaminamiento variable, servicio de información de red, desvío de llamadas, restricción de llamadas, etc.

Esta red privada se crea interconectando las centralitas que dan servicio a cada una de las sedes de la empresa mediante servicios de red inteligente propios de la red pública del operador de telefonía. En esta situación es posible llamar a un número de otra sede como si fuera una extensión. Esta interconexión permite integrar todo tipo de llamadas aplicando tarifas especiales y descuentos por volumen según las llamadas sean a números internos (On-net) o a números externos (Off-net).

Redes y servicios de datos

Sea cual sea la dimensión de una empresa, los ordenadores aportan una mayor velocidad, precisión y fiabilidad a las diferentes actividades del negocio, ahorrando tiempo y ayudando a optimizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

El conjunto de ordenadores, impresoras, faxes, escáner, servidores de aplicaciones y dispositivos de almacenamiento de una empresa, se comunican mediante un conjunto de elementos (cables, tarjetas de red, equipos de interconexión y aplicaciones) que conforma una red informática. Las redes informáticas permi-

ten que los ordenadores de los trabajadores compartan los recursos disponibles y se comuniquen entre sí intercambiando información necesaria para el trabajo, entre los usuarios. Este intercambio de información y uso compartido de los recursos puede sobrepasar los límites de unas oficinas para integrar sedes dispersas de una compañía e incluso información y recursos públicos (como es el caso de los accesos a Internet) o de otras compañías (clientes, proveedores, colaboradores).

Conceptos de redes de datos

La forma en que se dispone el cableado y el tipo de equipos de interconexión determina lo que se llama «topología» de la red, pudiendo ser de distintos tipos: estrella (todos los equipos se conectan a un nodo central que sirve de puente entre ellos), bus (los equipos se conectan, mediante derivaciones, a un único cable tendido) y anillo (es similar a la conexión en bus pero cerrada sobre sí misma). En realidad, estas topologías pueden no ser tan elementales, dándose el caso de enlazar los equipos a la red con una conexión física en estrella pero usando una distribución lógica (conectividad interna para la transferencia de información entre equipos) en bus.

Para intercambiar información entre los equipos conectados a una red, siendo esta un medio compartido por todos ellos, se deben fijar unas reglas de acceso al mismo que establezcan prioridades en el uso y eviten los conflictos. De entre todos los métodos de arbitraje se pueden destacar dos: CSMA/CD (Carrier Sense Multiple Access/Collision Detection, en este método los equipos sólo ocupan la red si comprueban que no hay una transmisión en curso antes de hacerlo) y Paso de Testigo (los equipos sólo transmiten cuando obtienen el permiso para hacerlo, capturando un «testigo» o paquete especial de datos que circula constantemente por la red). De todas estas variantes, el sistema de red más extendido es la red Ethernet que emplea una topología de bus y un sistema de acceso al medio CSMA/CD.

Según la extensión de la red, estas pueden tener muchas denominaciones, entre otras: redes personales (PAN, Personal Area Network), redes locales (LAN, Local Area Network), redes de área extensa (WAN, Wide Area Network), redes metropolitanas (MAN, Metropolitan Area Network). Las re-

des de una oficina o de un edificio son redes de área local (LAN). Por esta razón y lo dicho anteriormente sobre topología y acceso al medio, es habitual hablar de una red LAN Ethernet para una oficina. Lo normal es que una red Ethernet sea capaz de transmitir datos entre equipos a una velocidad de 10 Mbits/segundo ó 100 Mbits/segundo, en una variante más rápida (Fast Ethernet).

La tarjeta de red debe estar presente en todos los equipos de la oficina que se quieran conectar directamente a una LAN, sirviendo de interfaz física para todas las comunicaciones realizadas a través de la misma. El cableado, que formará (junto con los módulos de interconexión) la estructura troncal de la red y la conectará con los diferentes equipos de la oficina, deberá ser de suficiente calidad para alcanzar la máxima velocidad de trabajo: el cable UTP (Unshielded Twisted Pair: par trenzado no apantallado) Categoría 5 permite alcanzar los 100 Mbits/segundo.

Los equipos de interconexión pueden ser de diferentes tipos y conviene hacer una aproximación a su funcionamiento separando cinco grupos básicos, ordenados de menor a mayor capacidad para conectar entre sí equipos y redes de naturaleza diferente (su capacidad para repartir el tráfico de datos entre ellos según su origen y destino): concentradores (*hub*), puentes (*bridge*), conmutadores (*switch*), encaminadores (*router*) y pasarelas (*gateway*).

Evidentemente, entre estos equipos existen diferencias de funcionamiento que hacen exigible su uso en unas situaciones y no en otras, pero estas aclaraciones no entrarían dentro de los límites de este libro. Por otra parte, es normal que los equipos más complejos suelen incluir funcionalidades propias de los más sencillos: un conmutador con funciones de concentrador o una pasarela con funciones de encaminador.

Infraestructura básica

Si consideramos los equipos disponibles en una pequeña empresa como la del modelo más sencillo (modelo 1), con cinco o seis ordenadores, un servidor de archivos y una o dos impresoras, la red LAN necesaria se puede crear conectando todos los equipos a un concentrador o a un conmutador (con funciones de concentrador). Con estos equipos los ordenadores podrían intercambiar infor-

mación entre ellos y utilizar los recursos compartidos de los servidores y las impresoras.

Si se desea dar acceso a Internet a todos los equipos conectados a la red, es posible conseguirlo instalando un encaminador o una pasarela y contratando un acceso de banda ancha a Internet con un proveedor local (ISP) mediante ADSL, a una velocidad de 256 Kbps, sobre línea telefónica normal, RDSI o cable coaxial. Estos servicios incluyen, normalmente, la posibilidad de mantener cuentas de correo en el servidor del ISP y espacio suficiente para alojar una página web corporativa. Normalmente, los operadores que ofrecen este servicio permiten además registrar y gestionar nombres de dominio para la empresa que contrata el servicio, pudiendo disponer así de cuentas de correo electrónico personalizadas. La seguridad en el acceso a Internet puede lograrse mediante un filtrado de la información recibida, para evitar intrusiones externas, realizado con un cortafuego (*firewall*) instalado en la red. Algunos encaminadores incorporan un cortafuego básico.

Es posible sustituir el cableado de red, parcial o totalmente, mediante tecnología inalámbrica Wi-Fi, poniendo un punto de acceso con un ancho de banda

The image shows a screenshot of the 3Com website. At the top, there is a navigation menu with links for 'SOFTWARE', 'PARTNER', 'DÓNDE COMPRAR', and 'SERVICIO'. Below this is the 3Com logo. A vertical menu on the left lists 'Productos', 'Soluciones', and 'Soporte para los productos'. The main banner features a woman's face and the text 'SOLUCIONES PARA PYMES'. Below the banner are links for 'Soluciones', 'Cursos gratuitos online', 'Productos por categorías', and 'Más Información'. A section titled 'Construya una red para su empresa' includes a paragraph about 3Com's networking solutions for small businesses and a list of services: 'Red Cableada Básica', 'Red Inalámbrica Básica', 'Conexión a Internet', 'Ampliar Su Red', and 'Telefonía en Red'. To the right, there is a 'MÁS INFORMACIÓN' section with a 'BOLETIN ENVIARME' button and a '3Com 802.11 Wireless Solutions for the Small Office' advertisement.

Figura 8.2.—Los fabricantes se preocupan por ofrecer, en sus páginas de Internet, sencillos cursos dirigidos a las pymes para aprender a identificar cada equipo, su funcionalidad y forma de integración en una red.

de hasta 54 Mbps (versión 802.11g). El punto de acceso coordina la transmisión y recepción de múltiples dispositivos inalámbricos dentro de su rango de cobertura (de decenas a unos pocos cientos de metros). Estos dispositivos pueden ser ordenadores dotados de tarjetas de red inalámbricas u otro tipo de equipos dotados de tarjetas de red Ethernet pero conectados a un puente con un interfaz inalámbrico. Es posible, incluso, conectar dos segmentos de una misma red separados mediante un puente inalámbrico. Las conexiones inalámbricas pueden incluir mecanismos de seguridad como encriptación de la información transmitida o restricción de los equipos que pueden acceder al punto de acceso.

Empresas en crecimiento

Cuando el negocio crece (como ocurre al convertirse en una empresa tipo modelos 2 y 3) la red tiene que mejorar al aumentar el número de usuarios conectados que necesitan mover información por ella. Cuando un concentrador o conmutador no es lo suficientemente rápido e «inteligente», puede crear un «cuello de botella» deteriorando la productividad de los empleados conectados a la red. Cuando se instala una red de área local en una empresa en crecimiento es necesario pensar en las necesidades de futuro ya que no sólo el crecimiento en empleados afecta al rendimiento de la red, sino que el empleo de aplicaciones software más complejas y servidores más potentes suele requerir más ancho de banda.

Las expectativas de crecimiento afectan a la planificación de una red en toda su complejidad: infraestructura, conexiones con otras redes (como Internet), equipos, servidores y aplicaciones software (tanto de empresa como de gestión de la propia red). Para gestionar un crecimiento no esperado se pueden añadir accesos inalámbricos (para acceder sin problemas a ubicaciones no cableadas) o fraccionar la red, mejorando sólo ciertos segmentos de ella (los que más tráfico de datos soporten) y conectar el resto mediante encaminadores o pasarelas.

Sería necesario ampliar los accesos corporativos a Internet, contratando enlaces de 300 Kbps hasta 2 Mbps en ADSL, SDSL ó HDSL (también existe la opción de 2 Mbps en Frame-Relay o ATM). Esta ampliación obliga a actualizar los equipos de acceso.

Opciones muy interesantes que pueden ofrecer los proveedores de servicios de datos y acceso a Internet son: alquiler de los equipos de acceso, alojamiento en

sus IDC (Internet Data Center) de los servidores de la empresa (hosting dedicado o housing en condiciones óptimas de seguridad y mantenimiento), alquiler del servidor de correo para la empresa, alojamiento de sus páginas web (hosting compartido) y registro y mantenimiento del dominio de la empresa en Internet.

Este conjunto de servicios se puede llegar a completar con la oferta de «externalización» (outsourcing) total de la informática de la empresa centralizada en los IDC del proveedor de servicios. Como se ha comentado en un capítulo anterior, este servicio permite incrementar la competitividad de la empresa al convertir costes fijos en variables y permitir la focalización de la empresa en su ámbito de negocio tradicional y no en los problemas de la informática y las comunicaciones. En este caso se puede ofrecer una salida corporativa a Internet desde el propio IDC.

En el caso de empresas con equipos comerciales que tengan que acceder a los sistemas de la empresa, cuando se encuentren fuera de la misma (en una delegación no conectada por red, en casa de un cliente o en su propia casa), se puede contratar un servicio de acceso remoto seguro utilizando redes IP. La conexión se puede realizar mediante línea telefónica fija, teléfono móvil o línea ADSL. El servicio también puede emplearse para dar acceso a clientes y proveedores. La conexión entre usuarios y la sede de la compañía se realizaría mediante túneles IP y la autenticación, autorización y registro de usuarios se realizaría mediante un servidor Radius (AAA).

Otra posible opción para conectarse de forma remota es emplear los servicios que ofrecen las redes GPRS, permitiendo la conexión (mediante PDA o portátil) a la red de la empresa utilizando túneles seguros, que conecten la red GPRS del operador de servicios con la de la empresa, creados sobre enlaces dedicados o a través del acceso a Internet. De esta forma, el terminal de usuario funcionaría como si estuviera unido directamente a la red local.

Redes de datos unificadas

Para el modelo cuarto de empresa, con varias sedes, todo lo explicado antes es válido, siendo interesante hacer mención de las tecnologías y servicios que se pueden usar para unir las redes locales de todas las sedes en una red corporativa unificada.

Las soluciones más conocidas podrían consistir en alquilar unos circuitos portadores digitales con la capacidad de transmisión deseada y adquirir los equipos de interconexión necesarios (según la interfaz del circuito alquilado), o en contratar unos circuitos virtuales permanentes que unan las distintas sedes entre sí, y con la central, mediante accesos ATM o Frame-Relay (este último para menor coste y ancho de banda, con caudales inferiores a los 2Mbps).

Se puede operar con ambos tipos de circuitos e, incluso, interoperar entre los accesos ATM y Frame-Relay. Este tipo de soluciones dan lugar a la creación de redes WAN. Por último, se pueden obtener soluciones de interconexión «LAN to LAN» mediante enlaces ADSL, HDSL y SDSL, todos ellos con caudales inferiores a 2 Mbps y a un coste más reducido.

Normalmente los operadores ofrecen soluciones de Red Privada Virtual utilizando este tipo de accesos, asegurando la calidad de servicio, su escalabilidad y fiabilidad. El tráfico es IP (permitiendo encapsular diferentes protocolos mediante túneles) y resulta necesario instalar encaminadores que conecten la red de área local de cada sede a los enlaces contratados. En estas soluciones es posible incluir salidas corporativas a Internet de alta capacidad desde la sede principal (compartida por todas las sedes) e, incluso, crear una extranet para la co-



Figura 8.3: Se puede acudir a las páginas corporativas de los operadores y proveedores de servicios en busca de información sobre su oferta de servicios exclusivos para empresas.

nexión de colaboradores, clientes y proveedores que tengan accesos con la red del mismo operador.

Infraestructuras y servicios integrados de voz y datos

Este tipo de soluciones se pueden ofrecer en dos infraestructuras diferentes: el acceso a las redes de operadores locales (de voz y datos) y la red interna.

En cuanto a las posibilidades de acceso e interconexión que ofrecen los operadores de telecomunicaciones, las soluciones más sencillas son bien conocidas: un acceso ADSL o RDSI puede transmitir voz y datos por el mismo enlace físico. Para dar acceso de voz y datos a redes más complejas es posible utilizar accesos Frame-Relay o ATM empleando equipos especiales que integran la voz (proveniente de una centralita) en el flujo de datos. Esta solución se podría usar para enlazar por separado las redes de voz y datos de las distintas sedes de una compañía. En general, los servicios antes comentados de Red Privada Virtual, ofrecidos por los operadores, permiten la integración voz-datos en las comunicaciones.

Las opciones posibles para unificar voz y datos en la red interna pueden ser, de forma genérica, dos: integrar la transmisión de datos en una red privada de voz (empleando módulos especiales en la centralita o adaptadores en los equipos terminales) o integrar la voz en una red de datos (como ocurre con la telefonía IP sobre LAN).

La última es la solución más sencilla que permite integrar voz y datos sin incurrir en demasiados costes para una pyme. Las centralitas pasan a ser parte integrante de la red de datos y la conectividad entre sedes, para realizar llamadas internas, puede tratarse como si de un flujo más de datos IP se tratase, gestionados por los encaminadores de la red. La conexión con las centrales de los operadores de red telefónica se realiza mediante pasarelas.

En algunos casos, los fabricantes de centralitas tradicionales ya están diseñando sus equipos pensando en futuras adaptaciones mediante la inserción de módulos IP que permitan su conexión con redes de datos. Por otra parte, se pueden aprovechar los terminales (teléfonos o faxes) y centralitas no adaptadas conectándolos a la red mediante pasarelas con interfaces de voz.

Servicios de valor añadido

Además de las infraestructuras y servicios comentados hasta ahora, los proveedores de equipos y las operadoras de telecomunicaciones ofrecen numerosos servicios para las empresas: unos sectoriales y otros de uso general para cualquier negocio. Aunque se citarán sólo tres ejemplos en este apartado, es recomendable solicitar información a los proveedores de servicios o consultar a las asociaciones sectoriales para conocer adecuadamente las opciones que hay en el mercado.

Centros de Atención

Si la empresa desea ofrecer a sus clientes un servicio de atención mediante un Centro de Llamadas (números con prefijos comerciales), con contenidos y servicios automatizables (venta de entradas, gestión de citas, reserva de hoteles, organización de viajes, lectura de contadores, catálogo de productos...) es posible contratar el uso de sistemas artificiales que reconocen el lenguaje natural e interactúan mediante voz humana con la persona que llama. Con esta solución el empresario evita incurrir en altos costes de inversión en infraestructura y mantenimiento, pudiendo ofrecer un servicio completo de atención a sus clientes, proveedores y colaboradores (ya que esta solución se puede integrar con sus propios sistemas: CRM, facturación, compras, etc).

Plataformas de Formación

Las ventajas que para las empresas supone ofrecer cursos a medida a sus empleados, clientes, proveedores y colaboradores a través de su página web ya han sido comentadas convenientemente en otro capítulo de este libro. En este capítulo es conveniente decir que existen en el mercado proveedores de servicios que ofrecen la contratación, mediante un modelo ASP (Application Service Provider), de las plataformas tecnológicas que proporcionan estos servicios, permitiendo integrarlos en las páginas corporativas de la empresa. La contratación de estas plataformas evita la inversión en infraestructuras propias, así como los costes de actualización y mantenimiento. El empresario diseña (o encarga a terceros) los cursos de formación que necesita y los ofrece a través de su página web utilizando los servicios de una de estas plataformas.

Servicios sectoriales con tecnología móvil GPRS

Existe una amplia gama de productos y servicios, ofrecidos por los operadores de redes GPRS, que se adaptan a las necesidades específicas de cada sector industrial. Se pueden citar algunos ejemplos de servicios ofrecidos a distintos sectores: consumo y distribución (realizar pedidos on-line, notificación de entregas y confirmación de recepción, información sobre clientes en tiempo real, facilidades de oficina móvil), logística y transporte (asignación de cargas a los transportistas, seguimiento de flotas y cargas, validación de documentos y pagos, envío de alarmas al transportista y al cliente), salud y farmacia (acceso a información on-line para visitantes médicos, seguimiento en tiempo real de estudios clínicos) y «utilities» (gas, agua y electricidad: control de recursos materiales y órdenes de trabajo asociadas al mantenimiento preventivo de las redes de distribución, gestión de incidencias y emergencias).

Seguridad

Los conceptos de seguridad en los sistemas de información han cambiado con el desarrollo de las redes de comunicación.

En los primeros momentos de la informática, incluso ahora en empresas con ordenadores no conectados a redes externas como Internet, la seguridad se puede asimilar a la imagen que tenemos de las fortalezas medievales con unas medidas de control estricto de su perímetro: dejar pasar sólo a unos pocos conocidos y cerrar la puertas por la noche.

Un ordenador o un conjunto de ordenadores dentro de una oficina no precisa muchas más atenciones: la oficina se cierra, solo entran los empleados... En este nivel las medidas tradicionales como cerraduras en las puertas, claves de acceso y copias de seguridad eran las soluciones.

En los momentos actuales, la seguridad en los sistemas de información de las empresas se asimila mas a la que existe en un aeropuerto. Es necesario garantizar la continuidad de unas operaciones críticas y controlar no solamente lo que está dentro sino una multitud de subsistemas y entidades diferentes (usuarios conocidos y desconocidos, mensajes, transferencias de datos...), entrando y saliendo con su propia dinámica, su autonomía y sus requisitos de privacidad.

Cuando el ordenador forma parte de una red de comunicaciones que no controlamos y además sus servicios se hacen imprescindibles para el funcionamiento de la empresa («ahora no puedo atenderle porque no me funciona el sistema»...) las medidas de seguridad deben subir de nivel

Así dicho, en el ámbito de la seguridad de sistemas de información se pueden distinguir tres aspectos:

- **Seguridad física:** protección de los equipos de tratamiento de la información, que pueden sufrir actos de vandalismo, incendios... o fenómenos de la naturaleza. Como recursos de protección se puede hablar desde sistemas de protección de accesos, prevención de accidentes, sistemas de detección, alarmas, sistemas duplicados...
- **Funcionalidad técnica de los sistemas:** que puede deteriorarse con pérdidas de información, ataques de virus, errores... Como recursos de protección se puede hablar de sistemas antivirus, *firewall* (cortafuego), sondas...
- **Protección de los contenidos:** que pueden ser alterados como consecuencia de intervenciones desde cualquier punto de la red (aspectos como autenticación y privacidad están aquí). Como recursos en este ámbito están los sistemas de protección de los entornos (limitadores de acceso) y los sistemas de protección de las comunicaciones (técnicas de cifrado).

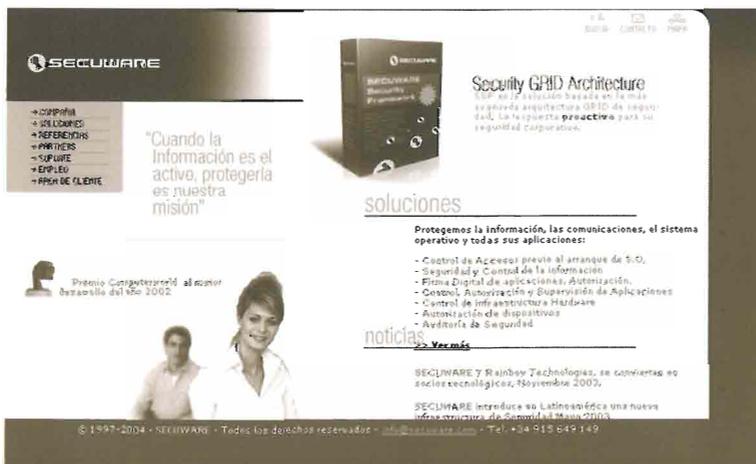


Figura 8.4.–La oferta de soluciones de seguridad en el mercado es muy amplia, de la mano de empresas nacionales o internacionales, con soluciones para distintos entornos y gran variedad de productos orientados a pymes.

El CSI (*Computer Security Institute*) de Estados Unidos recomienda las prácticas de seguridad que deben seguir las empresas para llevar a cabo una protección adecuada de su información, muchas de las cuales son válidas para las pymes:

- Mantener una adecuada configuración del cortafuego.
- Adquirir software de detección de intrusos que complemente al cortafuego.
- Desarrollar procedimientos estándares efectivos para controlar cambios en el acceso a la Red.
- Atraer y retener personal con las habilidades técnicas necesarias para proteger el entorno web de la empresa.
- Controlar de forma continuada la evolución de las tecnologías de la información en materia de seguridad (nuevos productos y servicios).
- Mantener un equipo preparado para cualquier contingencia grave.
- Evaluar la posibilidad de contratar a una empresa que diagnostique objetivamente la seguridad del entorno web de nuestra empresa
- Mantenerse actualizado en nuevas iniciativas legales sobre privacidad y seguridad tanto del país de origen de la empresa como en el ámbito internacional.

Para terminar, de forma resumida, los ámbitos de actuación en los que una empresa debe centrar su atención son los siguientes:

- Gestión de riesgos: identificar los puntos vulnerables y la incidencia de los problemas potenciales.
- Seguridad perimetral: definir y establecer distintas áreas o niveles de acceso a los sistemas, con puntos de control (cortafuego) según las redes a las que se conectan.
- Seguridad lógica: confidencialidad, sistemas de autenticación, para identificar a los usuarios cuando acceden a los sistemas.
- Integridad de contenidos: para evitar que se contamine la información: (anti-virus), se destruya o se efectúen cambios no autorizados.
- Seguridad en redes: los túneles en redes privadas virtuales que se mencionan en puntos anteriores para proteger los canales de comunicación públicos.

- Soluciones de autenticación y no rechazo, tipo clave pública, para las transacciones exteriores que las precisen.
- Seguridad física de las instalaciones propias, según hemos indicado anteriormente.
- Plan de emergencia y recuperación: son los procedimientos diseñados para mantener la actividad en situaciones de emergencia.

No es nuestro propósito descender aquí al detalle de las soluciones, sino más bien llevar al ánimo de los responsables de las pymes la necesidad de prestar atención a este problema y orientarles con criterios que deben manejar en estos temas. Existen efectivamente soluciones, pero muy pocas empresas van más allá de instalar un antivirus y como mucho un cortafuego. En la mayoría de los casos es más bien un problema de falta de concienciación que de dificultades técnicas o económicas.

Seguridad¹

ASIMELEC la patronal española del sector electrónico en colaboración con el Ministerio de Ciencia y Tecnología en el marco del proyecto «Seguridad de la Información XXI» en el año 2003 ha publicado un estudio donde aparecen datos que merecen la atención de las empresas:

- Los incidentes de seguridad se duplican cada año con respecto al anterior.
- Diariamente se descubren entre 2 y 5 nuevas vulnerabilidades.
- Los incidentes por virus provocaron pérdidas por 14.500 millones de Euros en 2001.
- El 70% de las empresas medianas, el 84% de las grandes y el 89% de las muy grandes, han tenido pérdidas significativas por incidentes de seguridad en el año 2002.

¹ Fuente: Fernando Gómez Avilés-Casco, «La Seguridad en las Transacciones», revista *Información Comercial Española*, número 813, monográfico sobre «Comercio Electrónico y Sociedad de la Información», febrero 2004.

- El gasto europeo en seguridad pasará de 2.000 millones de Euros en el año 2000, a alcanzar los 6.900 millones de euros en 2005.
- El 54% de las empresas han incrementado su presupuesto para seguridad con respecto al año 2001, con un crecimiento medio del 25%.
- Entre los años 2000 y 2001 la Agencia de Protección de Datos abrió expedientes sancionadores por 20 millones de €.
- En el año 2001 la Agencia de Protección de Datos realizó 400 inspecciones.
- El 25% de las agencias del gobierno norteamericano son vulnerables a un ataque.
- Un 70% de 250 grandes empresas europeas no saben cuándo ni con qué frecuencia revisan su política de seguridad.
- Más del 75% de las empresas españolas que basan su negocio en comercio electrónico a través de Internet vulneran en mayor o menor medida la LOPDCP.
- El estudio, realizado sobre 3.000 empresas de ámbito mundial, señala que los fallos de seguridad cuestan a las compañías entre el 5,7% y el 7% de sus ingresos anuales. Este concepto supuso unas pérdidas de 4.300 millones de dólares en empresas europeas.
- Habiéndose multiplicado el número de ataques en la Red por 2.400 en los últimos seis años produciendo unas pérdidas valoradas en unos 250.000 millones de dólares, no se entiende que el presupuesto típico que una empresa de Internet destina a la seguridad sea menos del 5%.

Software de aplicación

En el entorno de la sociedad de la información se acepta que la emergencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) son la principal fuente del aumento de la productividad de las empresas en los últimos años. Estos incrementos de productividad se originan por supuesto en las empresas del sector de las TIC y además, lo que es importante para las pymes, en todas las empresas del resto de los sectores por los efectos que tiene la utilización de las TIC.

Más allá todavía, la generalización del empleo de estas tecnologías en muchos ámbitos (todo el mundo tiene un teléfono, un PC o una cuenta de correo o qué empresa no tiene su web.) hace que en algunos casos se hable de las TIC como una materia prima o recurso básico, necesario para operar por ejemplo como la energía eléctrica, pero que no aporta ventajas diferenciales a las empresas (el término habitual para referirse a estas tipo de recursos o productos es «comodity»)².

Sobre este punto parece importante señalar la diferencia entre los recursos de infraestructura y el empleo de las TIC. Dicho de otra forma, por ejemplo una cosa es disponer de unos servicios telefónicos con unas tarifas atractivas y unos teléfonos móviles cada vez más potentes, y otra que una conversación que establecemos a través de ellos tenga sentido o que las llamadas que puedan hacer los responsables comerciales durante sus desplazamientos añadan valor a su gestión.

En el primer caso, cuando se habla de recursos hardware (dispositivos de proceso, almacenamiento y transporte de información), es cierto que la evolución tecnológica, con aumentos de potencia y disminución de los precios constantes, permite en principio hablar de la extensión y generalización de estos recursos y por tanto de su asimilación a «comoditys».

Como esta generalización ha sucedido ya en muchos mercados, las empresas que no estén en este nivel, esto es, las que no incorporen estos dispositivos dentro de sus activos, correrían el riesgo de competir en condiciones de inferioridad.

Sin embargo más importante que las infraestructuras (la T o la C de las TIC) es el empleo de la información (la I de las TIC). Efectivamente son los sistemas de información desarrollados a partir de las posibilidades que ofrece la tecnología, los que permiten a una empresa abordar estrategias adecuadas que garantizan su competitividad y por tanto su supervivencia. En este caso, aunque se emplean soluciones básicas estándar, estamos ante una tecnología que ofrece soluciones adecuables a cada planteamiento de empresa, con capacidad funcional potencial y por tanto originales y tan diferenciadoras como se planteen las empresas que las utilizan.

² Estas ideas son la base de un artículo polémico de N.G. Carr, «IT Doesn't matter» en la revista *Harvard Business Review*, de mayo 2003, en el que efectivamente se recuerda que el valor estratégico de un bien está ligado a su escasez.

Convertir esta capacidad potencial funcional de los recursos TIC en capacidad real es responsabilidad de cada empresa a la hora de diseñar sus propios procesos.

En esta línea debe de quedar claro que el funcionamiento de la empresa en un contexto de mercado electrónico sólo es posible si dispone de sistemas o aplicaciones que soportan íntegramente como mínimo sus áreas de operaciones. Como ya se ha dicho no se puede concebir por ejemplo el acceso a los servicios de una bolsa de trabajo para imprimir y manejar manualmente todos los currícula que interesen de la misma manera que tampoco se pueden imprimir los pedidos recibidos desde una tienda web o establecer manualmente los albaranes sin conocer las existencias del almacén...

Componentes del software de aplicación

En muchos casos para referirse al conjunto de los elementos TIC en una empresa se emplea el término «**arquitectura de sistemas de información**» porque suponen la respuesta de las soluciones informáticas, a las necesidades de gestión de la empresa. La mayor o menor calidad de esta arquitectura, en términos de *alcance* (ámbitos funcionales que cubren los sistemas), *integración* (tratamiento uniforme y simple de todos los datos que se manejan), *tecnología utilizada* (más o menos moderna y homogénea) y sobre todo *estrategia* (adecuación o enfoque correcto al negocio), es la base del éxito de las TIC en la empresa.

En general, el desafío de las empresas es alinear las TIC con los objetivos del negocio y conseguir su realineamiento permanente, cuando los negocios cambian, incorporando soluciones, sistemas o aplicaciones informáticas que optimicen su funcionamiento.

Como criterio de diseño las empresas deberían abordar los proyectos de sistemas de información con una visión global teniendo en cuenta la estrategia, los procesos, los recursos y la tecnología, para asegurar la consecución de todos los objetivos.

Dentro de esta arquitectura de sistemas de información, centrándonos en los componentes de tratamiento de la información, habitualmente conocidos como aplicaciones informáticas, podemos encontrar los siguientes componentes³:

³ Esta aproximación se ha tomado del libro de Jaime del Rey, *Las tecnologías de Información en las empresas españolas, situación 2003*, Fundación EOI

- **Soluciones de soporte del trabajo personal:** son las herramientas de productividad personal (texto, cálculo..., en muchos casos, office de microsoft), soluciones de trabajo en grupo (correo electrónico, calendario, planificación) y sistemas de workflow (gestión de flujos de tareas).
- **Soluciones básicas de gestión empresarial:** aplicaciones no integradas, (estándar o desarrollos propios) y aplicaciones integradas (ERP). Estas soluciones soportan los procesos operativos transaccionales de las empresas y son las aplicaciones que habitualmente instala una empresa: contabilidad, comercial, producción, logística, recursos humanos... Pueden abordarse con enfoques técnicos o funcionales diferentes lo que implica resultados muy diversos.
- **Soluciones complementarias de gestión:** Sin atrevernos a incluirlas entre las soluciones avanzadas, en general estas soluciones suponen una mayor sofisticación en el empleo de las TIC para atender problemas de las empresas. Pueden ser de tipo operativo **general** como el software CRM (gestión de relaciones con los clientes) o más **específicas** de algún tipo de empresa como el software de diseño (CAD: diseño asistido por ordenador, CAE: ingeniería asistida por ordenador) y además, por encima de las soluciones operativas estarían los sistemas de **ayuda a la decisión** (datawarehouse: almacenes, bases de datos multidimensionales; presentación de resultados; modelos de simulación; cuadros de mando...).
- **Soluciones de gestión de la información:** portal de empresa (página web), portal interno de empleados, archivo electrónico de documentos y sistemas de gestión de contenidos. Este grupo recoge componentes diversos todos ellos relacionados con facilidades de acceso y archivo de información digitalizada de todo tipo (texto, documentos, imágenes, video...) más allá del tratamiento de los datos directamente ligados a las operaciones.
- **Soluciones de relación con socios:** centro de atención a clientes, catálogo electrónico de productos propios y catálogos electrónicos de proveedores.
- **Soluciones avanzadas diversas:** sistemas de formación e-learning, sistemas de gestión de conocimiento, geomarketing, *forecasting*, *tracking*, gestión de flotas, e-procurement (compras, B2B), integración con proveedores (SCM: gestión de la cadena de suministros), integración con *marketplaces* (operaciones B2B o B2C) y soluciones EAI (integración de aplicaciones).

Hemos agrupado las aplicaciones software fundamentalmente con fines expositivos y en esta relación no incluimos los componentes de software básico: sistemas operativos, gestores de datos, entornos de desarrollo, soluciones de conectividad, seguridad..., porque excede de nuestros objetivos.

La oferta en el mercado del software de aplicación es extraordinariamente amplia y en muchos casos la forma de presentar productos similares difiere de un proveedor a otro. Además la gran especialización funcional existente y la posibilidad de utilizar productos para soluciones puntuales muy específicas también hace difícil establecer una clasificación exhaustiva con un nivel homogéneo por lo que esta relación hay que entenderla con los fines que mencionamos.

En muchos casos las pymes, además de las soluciones de productividad personal, disponen o utilizan sólo de uno o varios programas básicos de gestión empresarial con mayor o menor alcance funcional (contabilidad, facturación, almacenes...). Son soluciones estándar, la mayoría de las veces compradas, en algún caso con enfoque sectorial y que evolucionarán no sólo siguiendo las necesidades de la propia empresa sino sobretodo las posibilidades del proveedor.

Avanzar en las soluciones que requiere el entorno electrónico de mercado requiere disponer de un sistema de información con un núcleo sólido que soporte las operaciones de la empresa.

Al final las situaciones reales se alejan de lo que todos desearían, o sea, una única aplicación con toda la información integrada. En la mayoría de los casos son muy heterogéneas por multitud de circunstancias: cambian las estrategias, las personas, los proveedores TIC; se abordan proyectos nuevos, se externalizan parte de las funciones; un proveedor o un cliente nos exige algún cambio; los recursos no encajan con el calendario...

Este agregado variopinto de sistemas o aplicaciones es lo que obliga a los gestores empresariales a mantener la visión del conjunto de sus activos TIC. Una visión global y de detalle les permitirá, garantizar la calidad de la información que se maneja y la capacidad de respuesta al desarrollo de la empresa.

En este contexto de soluciones complejas y cambiantes, una característica deseable dentro del mercado es la consolidación de empresas de servicios con una oferta amplia y consistente (consultoría y tecnología) que permita acceder

a las pymes a soluciones y sistemas que no son fácilmente abordables de forma interna.

Criterios de selección de productos software

- **Criterios funcionales:** capacidad de adaptación a las necesidades funcionales de la empresa, impacto, alcance funcional...
- **Criterios técnicos:** plataforma soportada, base de datos, lenguajes de desarrollo, seguridad, conectividad, documentación, antigüedad...
- **Criterios sobre el proveedor:** características del fabricante, historial, experiencias afines en el sector...
- **Criterios sobre los servicios ofrecidos:** instalación, mantenimiento, formación, soporte...
- **Criterios económicos:** importe inicial y periódico, criterios de valoración...

Aunque no haga falta insistir en la interdependencia de las soluciones tecnológicas y el negocio, si conviene recordar la importancia de esta labor de consultoría externa para facilitar a la pyme la integración de tecnología y negocio: por decirlo de otra forma no se trata de comprar teléfonos, ordenadores o una aplicación de almacenes, sino de ayudar a la empresa a entender por qué se hace la inversión y cómo puede mejorar su funcionamiento, esto es, comprar consultoría.

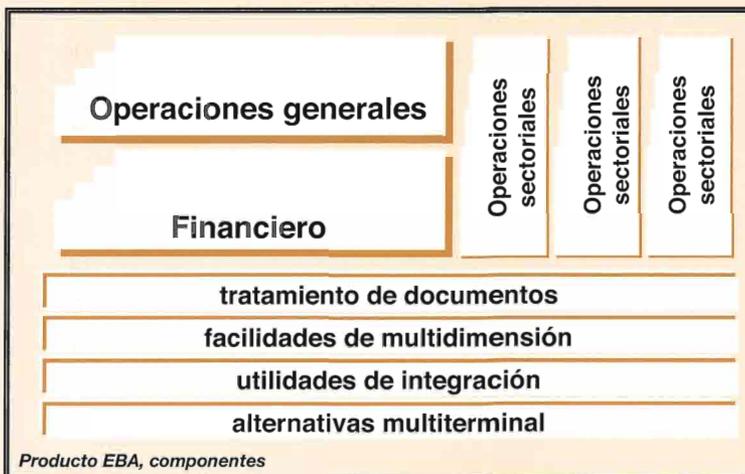
Hasta ahora un buen número de empresas de servicios han estado orientadas a las grandes empresas e instituciones del sector público. El desarrollo de esta oferta en otros segmentos del mercado es un signo de madurez del mercado y debería ser apreciado por las empresas pyme clientes como oportunidad económica y como factor de seguridad.

En concreto, un componente de esta oferta de servicios, muy importante para las pymes, por razones de economía y de tiempo de reacción, deben ser las soluciones mencionadas de software de aplicación estándar. En otros casos puede ser, en cambio, la complejidad o la envergadura de algunos proyectos TIC las que ofrezcan oportunidades a este sector de servicios.

Software de aplicación: ejemplo de un producto ERP para pymes

Componentes principales

- **Módulo Financiero:** Incluye las funciones de soporte de los registros financieros y contables de la empresa, tanto desde el punto de vista legal como de control de gestión interna y relaciones con terceros (entidades bancarias, socios, proveedores, clientes, administración...).
- **Módulo Operaciones generales:** Incluye las funciones más generales que soportan las etapas de la cadena de valor de cualquier empresa: Gestión de compras, Gestión de almacenes, Gestión de ventas, Gestión de clientes... Incluye también los enlaces contables (módulo anterior) y facilidades de análisis de información: Estadísticas.



- **Módulos Operaciones sectoriales:** Se presentan con carácter independiente y como varios módulos diferentes porque son funciones orientadas a solucionar necesidades de la cadena de valor en sectores concretos.

Pueden incluir temas como: producción, transformación, gestión de almacén caótico, liquidación de comisiones, gestión de terminales de punto de venta (TPV), oficina móvil para grandes redes comerciales, facturación abierta (servicios, conceptos no almacenables), gestión de proyectos, gestión de alquileres, gestión de flotas...

Prestaciones auxiliares: Se presentan en el esquema varios elementos horizontales porque se aplican con carácter general a todos los módulos y además pueden ser opcionales.

Entre estas prestaciones podemos mencionar:

- **Tratamiento de documentos,** enlaces con gestión documental que permite manejar en el sistema imágenes (en general conjuntos de información multimedia).
- **Facilidades de multidimensión** como por ejemplo: Multimoneda (Posibilidad de trabajar con varias monedas), Multipaís, (multiplan contable), Multiempresa, o Multiidioma a nivel de usuario.
- **Utilidades de integración:** con otros sistemas en general y enlaces con Microsoft office.
- **Alternativas multiterminal:** Alternativas de presentación multicanal, según el tipo de usuario o terminal: PC, portátil, WAP, PDA, SMS, DTV, Web TV...

Glosario

ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line): Línea de Abonado Digital Asimétrica. Es un sistema de transmisión de datos sobre líneas telefónicas convencionales. Permite alcanzar altas velocidades tanto para solicitar como para descargar información de Internet.

ASP (Application Service Provider): Solución para ofrecer servicios en red, de forma que el cliente pueda utilizar en su empresa software de aplicación estándar como un servicio telemático más, suministrado por un servidor remoto. Cualquier aplicación es susceptible de ser suministrada como servicio ASP.

ATM (Asynchronous Transfer Mode): Tecnología de conmutación de paquetes para el transporte de datos a muy alta velocidad (entre 2Mbps y 34 Mbps). Es la base de transporte entre redes LAN o WAN.

Banda ancha: Término que se aplica a un sistema de transmisión que permite altas velocidades. Normalmente por encima de 2 Mbps.

Banner: Anuncio publicitario en una página en Internet. Su peculiaridad es que es interactivo y que enlaza con la página web del anunciante.

Blended-learning: Formación que combina tanto las clases a distancia a través de Internet como las tradicionales clases presenciales para aprovechar todas las ventajas de las dos modalidades.

Bolsa de empleo: Página electrónica en la que se publican ofertas y demandas de empleo. A ellas acuden tanto quienes buscan empleo como quienes lo demandan.

Brokers on-line: Corredor de bolsa en Internet. Servicio disponible en las páginas de información bursátil y entidades financieras que permiten operar en bolsa a través de la red.

B2B: Business to Business: negocio que se lleva a cabo entre empresas, a través de medios electrónicos, normalmente Internet.

B2C: Business to Consumer: negocio que se lleva a cabo entre empresas y consumidores finales a través de medios electrónicos, normalmente Internet.

Call Center o Contact Center: Centros de atención al cliente.

Ciberespacio: Término de ciencia-ficción adoptado como abstracción que se refiere al entorno artificial en el que se mueven las comunicaciones electrónicas en las redes de ordenadores. El uso intensivo de los servicios de Internet crea la sensación de estar inmerso en un espacio virtual. En ese espacio se puede comprar, jugar, charlar y aprender. La palabra fue acuñada por William Gibson, en su libro *Neuromante*, en 1984, aunque se puso de moda en la presentación del Autodesk, en el SIGGRAPH de 1989, que se celebró en Boston.

Concentrador (Hub): Dispositivo que sirve de centro de cableado en una red local y al que se conectan las estaciones de trabajo.

Conmutador (Switch): Dispositivo de red que filtra, dirige y difunde los datos transmitidos en función de su dirección de destino.

Correo web: Es el que se gestiona desde una página de Internet.

Cortafuego (firewall): Sistema de seguridad que protege las comunicaciones insertado entre una red local e Internet, como filtro de defensa para evitar las intrusiones externas: Funciona según niveles de seguridad especificados por la empresa.

CRM (Customer Relationship Management): Una nueva forma de entender las relaciones con los clientes como punto central en torno al que gira la estrategia de la empresa.

Encaminador (Router): Dispositivo de la red que determina la trayectoria óptima a lo largo de la cual deba dirigirse el tráfico de datos. Transfiere el tráfico entre dos o más redes.

Externalizar: Término castellano para outsourcing.

E-banking: Electronic banking o banca electrónica. Permite realizar a través de Internet las mismas operaciones que en la oficina física de la entidad.

E-commerce: Comercio electrónico, es decir aquel en el que se realiza la transacción a través de Internet.

E-learning: Formación que se realiza a distancia a través de tecnologías, especialmente de Internet.

E-logistic: Gestión de la logística de la empresa haciendo uso de las nuevas tecnologías para conseguir una mayor facilidad de acceso al cliente y mayor capacidad, rapidez y movilidad de la información.

E-mail marketing: Estrategia de marketing que utiliza el correo electrónico como medio para transmitir los mensajes de publicidad.

E-procurement: Aprovisionamiento electrónico. Nueva modalidad de gestionar las compras en una empresa nacida al amparo de las nuevas tecnologías.

E-purchasing: E-procurement o aprovisionamiento electrónico.

E-sourcing: Se refiere al aprovisionamiento a través de Internet. Se centra en la tareas de gestión de proveedores y o compras estratégicas.

GPS: (Global Positioning System) Sistema de Posicionamiento Global. Sistema compuesto por una red de 24 satélites, unos receptores (los que se conocen como GPS), que permiten determinar la posición, velocidad y dirección en cualquier lugar del planeta, de día o de noche y bajo cualquier condición meteorológica.

Frame-Relay: Tecnología de conmutación de paquetes para el transporte de datos a alta velocidad (entre 64Kbps y 2Mbps). Empleada especialmente para la interconexión de redes de área local.

HDSL (High Bit-Rate Digital Subscriber Line): Línea de Abonado Digital de Alta Velocidad, capaz de transmitir datos a 2 Mbps sobre línea telefónica.

Home: La primera página que aparece al teclear la dirección de Internet de cualquier empresa.

Hosting (Hospedaje): Servicio de publicación y mantenimiento de una web en Internet ofrecido por los proveedores de acceso y servicios de Internet.

Housing: Alquiler de espacio físico en las instalaciones del proveedor de Internet, en el que se coloca el servidor de la empresa con sus aplicaciones ya instaladas.

ISP (Internet Service Provider): Empresa proveedora de servicios de Internet, tanto de accesos, como alojamiento de páginas web, correo electrónico y aplicaciones especializadas.

Jobsite: Término anglosajón que se refiere a las bolsas de trabajo en Internet.

Layers: Elementos de publicidad móviles que aparecen en una página web. Cuando se pincha sobre ellos conducen al usuario a la página electrónica del anunciante.

LAN (Local Area Network): Red de datos de alta velocidad que cubre un área geográfica relativamente pequeña: una oficina, un edificio o un campus universitario, por ejemplo.

Logística: Conjunto de actividades que realizan movimientos de materiales, en un suministro, en respuesta a la demanda que se tiene.

MAN (Metropolitan Area Network): Red que da servicios de voz, datos y vídeo a alta velocidad dentro del entorno de una ciudad, sobre distancias de hasta 50 Km.

Marketplaces: También conocidos como e-marketplaces, e-markets o mercados electrónicos B2B (Business to Business –relaciones comerciales entre empresas–). Son luga-

res en Internet donde se citan los proveedores y los compradores de productos y servicios. Ambas partes intercambian información, realizan transacciones comerciales con garantías de seguridad y acceden a servicios de valor añadido.

Mobile marketing: Estrategia de marketing que utiliza la tecnología de los teléfonos móviles como medio para transmitir los mensajes de publicidad.

Modem (Modulator/demodulator). Modulador/demodulador. Dispositivo que adapta las señales digitales para su transmisión a través de una línea analógica, normalmente telefónica.

M-commerce: Abreviatura de mobile commerce. El comercio que utiliza el teléfono móvil como intermediario.

News: Noticias destacadas a las que se suscriben los usuarios para recibir información en su ordenador.

Newsletter: Boletín electrónico de novedades emitido periódicamente por algunas empresas. En ese boletín se envía información relevante en cuanto a lanzamientos, campañas y promociones convirtiéndose así en un efectivo medio de comunicación.

Opt-in: Autorización que debe de dar el posible cliente a la empresa que va a realizar la campaña de marketing para que le incluyan en la lista de distribución de los mensajes publicitarios.

Opt-out: Falta de autorización por parte del cliente, para que se le incluya en la lista de distribución de los mensajes publicitarios.

Outsourcing: Subcontratación, modalidad de organización que consiste en delegar parte del trabajo de la empresa a otra empresa especializada.

PAN (Personal Area Network): Se refiere a una red de pequeños dispositivos personales ligeros que pueden conectarse entre sí para intercambiar información (teléfonos celulares, PDA, ordenador portátil, etc.).

Pasarela (Gateway): Dispositivo que permite la interconexión de dos redes con arquitecturas distintas, realizando la necesaria conversión de protocolos.

PDA: Asistente personal digital. Agendas personales electrónicas con capacidades de ordenador portátil que, con la incorporación de un acceso a Internet se pueden convertir en pequeñas oficinas móviles.

Pop-under: Igual que los pop-up pero con la particularidad de que aparecen en la parte inferior de la página, por pretender ser más confidenciales.

Pop-up: Anuncios publicitarios en las páginas de Internet, son pequeñas ventanas que se sobrepone a los documentos abiertos en el escritorio.

Puente (Bridge): Dispositivo que conecta y transfiere datos entre dos segmentos de red que utilizan el mismo protocolo de comunicaciones.

RDSI (Red Digital de Servicios Integrados): Estándar de comunicaciones para la transmisión digital de voz y datos sobre canales de 64 Kbps en una única conexión física.

Red Inteligente: Red con una arquitectura de control que permite la incorporación rápida y flexible de nuevos servicios y su distribución en los distintos nodos de la red.

Redes GPRS (General Packet Radio Service): Mejora de la red GSM que permite la transmisión de datos hasta una velocidad de 115 Kbps.

SDSL (Simetrical Digital Subscriber Line): Línea de Abonado Digital Simétrica, capaz de transmitir datos en ambos sentidos a 3 Mbps sobre línea telefónica.

Servidor Radius: Servidor de autenticación y autorización de acceso remoto de usuarios.

Spam: Correo basura. Se denomina con este término a los mensajes comerciales y/o promocionales que se envían por correo electrónico sin que el destinatario lo desee. El término procede de Spiced Ham (carne picante o especiada) que se utilizaba para aludir a la carne enlatada que se proporcionaba a los soldados americanos, de no muy buena calidad.

Spammer: Persona o empresa que se dedica a enviar mensajes spam.

Subastas inversas: En las subastas inversas es el cliente el que solicita un producto y marca el precio por el que está dispuesto a cerrar la operación.

Teletrabajador: Persona que realiza su tarea mediante teletrabajo.

Teletrabajo: Modalidad de desempeñar un trabajo fuera de la empresa para la que se realiza. La forma de contactar entre las dos partes se sirve de las nuevas tecnologías.

WAN (Wide Area Network): Red de comunicaciones de datos que da servicio a usuarios localizados en una amplia área geográfica, utilizando los sistemas de transmisión ofrecidos por las compañías de telecomunicaciones.

WEB: Nombre con el que se conoce un lugar en Internet.

Wi-Fi (Wireless Fidelity): Estándar (IEEE 802.11) de comunicaciones inalámbricas de datos a alta velocidad. Las velocidades máximas alcanzadas pueden ser, según la tecnología, desde 11 Mbps (en 802.11b) hasta 54 Mbps (en 802.11a y 802.11g).

WWW: Acrónimo de las palabras inglesas: World Wide Web. En español se ha optado por traducirlo como telaraña mundial.



eoí

Escuela de Negocios

www.eoi.es