



# inform

Sociedad  
de la información

Las marcas y el  
comercio electrónico

# ación

José Miguel Torrecilla  
Modesto Escobar

*Este libro es fruto de la colaboración entre los profesores José Miguel Torrecilla y Modesto Escobar. El resultado final del trabajo no ha podido ser visto por el primero, que nos abandonó prematuramente. Sirva esta modesta publicación de homenaje a su memoria.*



Sociedad  
de la Información.  
Las marcas y el  
comercio electrónico

José Miguel Torrecilla  
Modesto Escobar

Diseño de la portada: *Manuel Estrada*

Maquetación: SYSERCO, S. L.

Impresión: Filmacrom

© 2002. Fundación EOI

ISBN:84-88723-38-5

Depósito Legal: M-26662-2002

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, fotocopia, registro u otros medios, sin el permiso y por escrito de los titulares del Copyright.

# Índice

INTRODUCCIÓN .....	11
La transformación de la empresa .....	11
El acercamiento al cliente y la innovación .....	14
La información y el conocimiento .....	14
Compromiso con los agentes del sistema de valor y con los clientes .....	14
El "Valor de Marca" .....	15
USO DE INTERNET .....	17
EL NUEVO MODELO DE EMPRESA .....	25
Estrategias de aplicación de las tecnologías <i>e-business</i> .....	28
Mejora de canales .....	28
Integración de la cadena de valor .....	28
Transformación de la industria.....	28
Convergencia .....	29
Modelos de estrategias.....	29
Modelos de negocio.....	29
Mejora de canales .....	29
Comercio electrónico .....	31
El comercio electrónico en la empresa .....	31
Modelos básicos de comercio electrónico desde la empresa.....	31
Transacciones con los proveedores en forma directa .....	32
Relaciones con los empleados de la empresa: modelo B2E.....	33
Modelos de comercio electrónico .....	34
Modelos de negocio en B2B .....	37
Modelo abierto de venta .....	37
Modelo <i>marketplace</i> .....	38
Modelo abierto de compra.....	40
Modelo EDI-B2B cerrado .....	40
Modelo de subastas y ofertas .....	41
Modelo comunidad de intereses.....	41

Modelo de negocio.com.....	41
Los actores del B2B en la práctica, algunos casos de negocios sectoriales.....	42
Los requisitos para practicar B2B.....	47
Modelo de negocio: integración de la cadena de valor.....	48
Nuevos procesos de negocio.....	50
Tecnología.....	51
Arquitectura tecnológica de la empresa <i>e-business</i> .....	54
<i>Sell side</i> : CRM ( <i>Customer Relationship Management</i> ).....	56
<i>Buyside</i> : automatización de la cadena de suministros.....	57
<i>Inside</i> .....	57
<i>Outside</i> .....	57
Modelo de negocio de transformación.....	59
<b>LA INFLUENCIA DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN EN LOS CONCEPTOS DE MARKETING Y EN LA DEFINICIÓN DE MARCA.....</b>	<b>63</b>
El nuevo modelo de <i>marketing</i> .....	63
Introducción.....	63
Esquema conceptual del proceso de compra y de construcción de marca.....	64
La posición de las marcas en el universo de productos. La necesidad de la innovación.....	67
Marketing relacional.....	68
Marketing experimentales.....	68
Innovaciones estructuradas.....	70
El ciclo de vida del cliente.....	71
La Sociedad de la Información. La potencia de las redes de información y comunicación.....	72
La interconexión.....	73
Interconexión de los clientes (todos a todos).....	73
Interconexión entre los clientes y la marca.....	74
Interconexión de las estrategias de <i>marketing</i> . La importancia del <i>marketing</i> experimental.....	74
Interconexión entre marcas. Cooperación.....	75
Interconexión de los mercados locales y globales.....	75
Las oportunidades de negocio en la Red.....	76
Productos "genéricos" en la Red.....	77
Productos "cuasi genéricos" <i>on line</i> .....	78
Las marcas en la Red.....	79
Convergencia de las estrategias de marca.....	81
Base metodológica para la creación de marcas <i>on line</i> .....	83
Definición estratégica.....	84
Opciones estratégicas.....	84
Posicionamiento y segmentación del mercado.....	86
Opciones competitivas para las nuevas marcas <i>on line</i> .....	88
Valor percibido por el cliente y el consumidor.....	90
Marca <i>on line</i> a partir de la marca <i>off line</i> .....	91
Arquitectura de la marca.....	92
Implantación de la estrategia.....	93
Comunicación.....	93
Medios de comunicación <i>off line</i> .....	93
Medios de comunicación <i>on line</i> .....	94
Experiencia.....	95
Control y gestión de la marca.....	100

Confianza en la marca.....	100
Innovación .....	102
<b>ANÁLISIS DEL EMPLEO DE PÁGINAS WEB Y USO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS .....</b>	<b>105</b>
Introducción.....	105
Análisis de la encuesta a empresas .....	105
1. Empresas que mantienen una página web.....	106
2. Número de visitantes anuales de la página web.....	107
3. Propósito de la página web .....	107
4. Ventas en comercio electrónico B2B en relación con ventas totales.....	107
5. Mantenimiento de conexión directa con los proveedores.....	108
6. Conexión más usada .....	108
7. Productos relacionados con el comercio B2B.....	108
8. Conexión a <i>marketplace</i> .....	109
9. Tipos de compras en <i>marketplace</i> .....	109
10. Abastecimiento mediante <i>e-procurement</i> .....	109
11. Principales dificultades en la implantación de B2B.....	110
12. Ventas realizadas mediante B2C en relación con ventas totales.....	110
13. Mercado al que se dirigen las ventas en B2C .....	111
14. Mercado geográfico en B2C .....	111
15. Tipología del consumidor final.....	112
16. ¿El comercio B2C crea conflicto en los canales tradicionales? .....	112
17. Repercusión de los costes de distribución .....	112
18. ¿Son iguales los precios en la Red?.....	113
19. ¿Los productos que se venden en la Red son todos los de la gama? .....	113
20. Propósitos de la web diferentes a los de comercio .....	114
21. Instrumentos de interrelación entre la web y el cliente final .....	114
22. Cargo del entrevistado .....	115
23. Cruce de Comunidades Autónomas.....	115
24. Web y sector de actividad.....	116
Análisis de páginas web de empresas .....	117
Datos iniciales .....	117
Datos técnicos.....	117
Diseño.....	117
Navegabilidad .....	117
Referencia de la empresa.....	118
Objetivos empresariales.....	118
Productos y marcas .....	118
Presencia en mercados .....	118
Comercio electrónico .....	118
Consumo .....	118
Control de visitas.....	118
Publicidad .....	119
Medios de pago .....	119
Logística.....	119
Comunicación.....	119
Consideraciones sobre el análisis.....	119
<b>CONCLUSIONES FINALES.....</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>125</b>

# Prólogo

Una gran convulsión está sacudiendo los principios, durante muchos años inamovibles, que regían a las empresas. Internet es la gran causante de esta revolución, que está empezando a transformar la empresa, lo era cuando la famosa burbuja se hinchaba y lo sigue siendo hoy día, cuando la burbuja ha dejado de existir y el tema parece ya menos importante y estratégico. Sin embargo, la empresa de comienzos de este siglo es completamente diferente de aquella cuyo modelo estuvo en vigor en el siglo XX. El nuevo fermento mutante puede permanecer más o menos ahogado por la crisis que, como la actual, afecta a su desarrollo, pero es un gen ganador.

Los aspectos diferenciales más interesantes de cara a la transformación son los siguientes:

- Orientación de la empresa al cliente, antes que al producto. Desarrollo de la marca con preferencia al de la producción.
- Desinversión de capitales dedicados a producción, desarrollo de infraestructuras y, en general, a estructuras internas. Colaboración con otras empresas para mantener la producción.
- Integración lo más absoluta posible de datos, informaciones y aplicaciones de gestión.

Estas escuetas reglas se vienen aplicando desde hace años a las empresas y, por ello, los mercados actuales se están transformando en mercados de demanda, donde el cliente es quien tiene la capacidad de decidir y de elegir. Sólo los mercados locales junto con los monopolios permanecen ajenos a estas transformaciones.

Un factor importante en esta evolución ha sido la tecnología y un aspecto fundamental dentro de ella ha sido Internet, cuya ubicuidad es la que ha permitido aumentar las relaciones con clientes, proveedores, socios y ¿por qué no decirlo? con los empleados de la empresa.

Las nuevas ideas de empresa y mercado se unen a la tecnología y, en conjunto, todo ello da lugar a un nuevo concepto empresarial, que es lo que llamamos e-business, de otro modo, algo parecido a la ciencia de aprovechar la tecnología para la transformación de la empresa.

El presente trabajo se ocupa de algunos de los aspectos clave ligados a la transformación empresarial, como son la marca y el comercio electrónico, tratando de establecer alguna relación entre ambos.

La marca, tanto corporativa como de producto, es un elemento de garantía para el consumidor. La marca renombrada transmite el éxito de una línea de negocio. Esta marca, en la economía digital, debe convertirse en un importante elemento diferenciador dentro de los diferentes modelos de negocio que en el estudio se analizan. Evidentemente, el cliente final tendrá muy en cuenta la marca en sus presuntas compras por Internet.

Sólo es de desear que los responsables de las empresas identifiquen, junto con la necesidad del cambio, la tecnología más aplicable en cada caso, cuando la globalización de los mercados está haciendo desaparecer los nichos y mercados locales, donde muchas empresas aún son efectivas, obligando a competir a las empresas en nuevos y difíciles mercados. Puestos a encontrar un parecido parangón, tendríamos que acercarnos a comprender la problemática que obligó a reconvertir nuestra flota pesquera de bajura en flota de altura. Ante un cambio parecido nos encontramos para el resto de las empresas que hasta ahora parecían pisar suelo firme.



Félix Santamaría

# Introducción

## La transformación de la empresa

La transformación que experimentan los mercados avanzados, convulsa en ocasiones, tiene, como no puede ser de otra manera, plena incidencia en la empresa moderna. La acelerada dinámica de cambio que afrontan y sufren muchas empresas no es sino la manifestación de esa transformación de los mercados. Y su causa última, su origen, hay que buscarlos en la voraz competitividad de la economía occidental.

Los mercados actuales son, básicamente, mercados de demanda; el cliente es quien tiene la capacidad de elegir y la decisión de compra. Cada vez con mayor potencia, el cliente reclama su independencia y exige que se ponga en práctica su poder de decisión; día a día aumenta su exigencia con los productos, bienes y servicios que compra. La calidad de ayer es hoy claramente insuficiente, productos y servicios genéricos y poco diferenciados sufren rápidamente la agresiva competencia de otros bienes que tratan de cubrir mejor las necesidades del cliente, de satisfacer otras nuevas, incluso de reaccionar ante necesidades ocultas y que, al mismo tiempo, tratan de responder a las expectativas más diversas del cliente, incluidas las emocionales y psicosociales.

Sólo los mercados primitivos y los monopolios permanecen ajenos a esta transformación. Del mismo modo, las empresas que se aferran al esplendor de su pasado y que para evaluar nuevas ideas y posibilidades crean criterios y reglas basados en sus éxitos pasados, tienen muchas posibilidades de caer en un inmovilismo peligroso que atrinchera a la empresa en sus posiciones de siempre y, al menos en los mercados actuales, compromete su viabilidad cada vez a más corto plazo.

El origen de estas transformaciones y cambios está, como ya se ha dicho, en la creciente competitividad que impera en la economía avanzada, y se debe a factores diversos,

entre los que destaca el progreso tecnológico. La tecnología es un motor de extraordinaria potencia que impulsa la aparición de nuevos productos y procesos, que satisfacen más y mejor a los clientes, al tiempo que esa misma tecnología fuerza la aparición de nuevas necesidades y expectativas. En muchos casos, la tecnología da la posibilidad de abaratar costes, de mejorar rendimientos y productividades y de simplificar, agilizar y asegurar los procesos operativos de la empresa. Todo ello redundará en una mayor competitividad que se transmite de inmediato a los mercados.

La llamada Sociedad de la Información es un buen ejemplo de progreso tecnológico con alto impacto competitivo. La convergencia entre tecnologías analógicas y digitales ha supuesto de hecho que la generación, la creación, el almacenaje y mantenimiento y la transmisión de la información sean procesos con un mismo soporte tecnológico. Junto a ello, aparece un progresivo abaratamiento de los sistemas de telecomunicación y de la electrónica, además de un crecimiento exponencial de la capacidad de las redes públicas. Los costes de crear, almacenar y transmitir la información son ahora asequibles para todos. Todo ello tiene una importancia capital para la empresa: ahora se pueden transmitir datos e informaciones precisas y concretas con las que poder tomar, sin retraso alguno, decisiones sobre las situaciones de negocio que se plantean en cualquier momento y en cualquier localización de la empresa; esta ubicuidad de la información supone, de hecho, si no la eliminación, sí la reducción drástica del peso de la variable "distancia".

Hoy en día, la empresa puede controlar sus estructuras de aprovisionamiento y gestionar sus operaciones con mayor seguridad y precisión, sin incurrir en costosos inventarios y generando más valor para todos los participantes en el sistema, pero, al mismo tiempo, puede controlar y mejorar el abastecimiento de sus canales de distribución, aumentar el grado de personalización y adecuación del producto a sus clientes, atender demandas específicas, reducir errores, asegurar la calidad y, en definitiva, ofrecer a los mercados productos de mayor valor que refuerzan la posición competitiva de la empresa y mejoran su cifras de participación en los mercados.

La simple aplicación de estos conceptos ha conducido a su perfeccionamiento. La información no es de uso exclusivo de una empresa; disponer de ella facilitándose a proveedores y suministradores, anticipándola a los canales de distribución, adecuando y sincronizando su flujo a las necesidades logísticas del proceso de creación de valor permite, no sólo ahorrar costes, sino optimizar procesos y elegir y seleccionar entre todos los posibles nudos de colaboración de esa red de colaboradores, clientes, asociados, afiliados, etc, aquel que mejor se adapta en cada momento a las condiciones del sistema de valor. El volumen de cada suministro quizá disminuya, pero aumenta su frecuencia y aumenta su valor.

Aparece el concepto de Red. La información pertenece a la Red. La Red agrupa recursos diversos de todos aquéllos que participan en el sistema de valor. Los recursos de la

Red son más abundantes que los de cada nudo individual, pero además, desde el punto de vista de generar valor para el cliente, se puede escoger entre aquellos más especializados y orientados a cada caso concreto. Por el propio concepto de red, rigen los principios de la economía de escala, de manera que aunque los volúmenes de suministro y el tamaño de los lotes disminuya, y aumente la flexibilidad del producto y la frecuencia de los suministros, se siguen aplicando economías de escala a gran parte del proceso de creación de valor.

Internet es el instrumento más conocido de la Sociedad de la Información, y tanto su crecimiento explosivo como su imparable difusión son la demostración palpable de su valor. La Red ha probado ser un instrumento de comunicación de extraordinaria potencia, homogéneo y estándar para todos, que, a un coste asequible, permite una comunicación entre los participantes en el sistema de valor tan plena y simultánea como se necesite, sin tener que recurrir por ello a sistemas especializados, personalizados y reservados, por su coste, a las grandes corporaciones.

De hecho, ya se habla de "nueva economía" y de "economía virtual" como la ligada al desarrollo de negocio basado en la Red. *E-business* es el término acuñado internacionalmente para expresar ese desarrollo de negocio en la Red, y abarca el conjunto de conceptos, estrategias y planteamientos empresariales necesarios para poder explotar como negocio las oportunidades que brinda la Sociedad de la Información, y los instrumentos y herramientas idóneos para implantar las soluciones operativas que ello implica.

En cierto modo, *e-business* representa automatizar los subprocesos y suboperaciones elementales que componen el conjunto de las operaciones y procesos de la empresa. Se trata fundamentalmente de automatizar las transacciones de información necesarias para desarrollar cada actividad elemental y cada subproceso. Esa automatización tiene, al menos, dos aspectos que suponen incremento de valor: uno, la automatización de aquellas transacciones de carácter más genérico y repetitivo (las de aprovisionamiento de materiales no estratégicos, por ejemplo) supone un ahorro notable de coste y el aprovechamiento de economías de escala; y dos, las transacciones que requieren una personalización concreta orientada al destinatario, al cliente de cada subproceso o suboperación implican información concreta, precisa y, en términos de tiempo, oportuna para el destinatario. Desde un punto de vista interno de la empresa esta calidad y oportunidad de la información asegura los procesos y los optimiza, lo que siempre comporta un mayor valor y una reducción de coste a través del aumento de eficacia y eficiencia operativa que se obtiene.

Pero donde la personalización y particularización de la información ligada a una transacción tiene un impacto mayor es en la relación con el cliente. Internet permite crear un marco de relación único para cada cliente, que tiene en cuenta sus particularidades y necesidades; un ámbito de relación cuya estructura está realmente controlada por los

hábitos, comportamientos, actitudes, deseos, expectativas y necesidades del cliente. Es éste el que tiende a gestionar esta relación y, en consecuencia, a ser parte activa de la estrategia de gestión de clientes de la empresa (CRM).

*E-business* es, pues, un paso adelante más en la línea de transformación de la empresa hacia los mercados de demanda, un paso en el que se acentúan algunos aspectos clave de la empresa moderna, como los siguientes:

### **El acercamiento al cliente y la innovación**

Este es un vector fundamental de la economía digital que, como se ha comentado, profundiza en la personalización y particularización de la relación con el cliente. La consecuencia de ello es que la empresa *e-business* tiene a su alcance información sobre el cliente, y que, analizada y contrastada adecuadamente, permite avanzar en la dirección de intuir, descubrir, identificar y evaluar sus necesidades, incluso las aún desconocidas o las más novedosas personales y particulares. Con esa información y con la rapidez operativa que caracteriza a la empresa en red, la innovación se convierte en una estrategia operativa imprescindible en la empresa virtual.

### **La información y el conocimiento**

Un segundo elemento básico para *e-business* es indudablemente la información y el conocimiento. En las estructuras en red, la información es un activo estratégico, conviene saber a quién se cede información y qué información se cede en aras a que su aprovechamiento, es decir, su capacidad para generar valor para el sistema, sea óptima. Cada nudo debe tener información propia de su actividad, su propio *know-how*, imprescindible para desarrollar aquélla y para perfeccionarla, pero además debe generar, manejar e intercambiar otra información ligada a la sincronización de operaciones con el resto de la Red y a la ejecución de las operaciones especiales y particulares que supongan una determinada actividad, es decir, a la ejecución de los procesos personales y particulares para el cliente. Una información con alto valor temporal: vale en ese momento y pierde su valor poco más tarde. Es la parte dinámica de la información, mucho de cuyo valor está en su oportunidad en el tiempo.

Es obvio que muchas empresas no pueden conseguir en la actualidad estos niveles de calidad y disposición de la información y, por tanto, conviene que los proyectos en este campo se adapten gradualmente a las disponibilidades reales de cada empresa.

### **Compromiso con los agentes del sistema de valor y con los clientes**

La evolución de la empresa moderna hacia los mercados de demanda ha ido exigiendo que los compromisos entre los diferentes agentes de la cadena de valor vayan haciéndose más severos y exigentes. La calidad, el cumplimiento de plazos, la cooperación en

el diseño o en la resolución de los problemas logísticos son ejemplos de ello. La Red, lejos de modificar esta apreciación, la acentúa, porque da paso a trabajar con estructuras de cooperación más abiertas que las anteriores, a las que se incorporan todos aquellos agentes que puedan aportar valor al sistema. La cadena de valor deja de tener un concepto lineal para convertirse en un sistema de valor en el que se intercambian elementos de valor en función de su aportación al objetivo concreto y particular del sistema en cada momento.

Por otro lado, la Red limita, hoy por hoy, algunas de las apreciaciones de valor que el cliente y consumidor tiene que hacer del producto que adquiere: la solidez necesaria para que el entramado de relaciones comerciales y de transacciones que supone la economía virtual se realice con solvencia y seguridad exige cada vez más que cada nodo de la Red goce, frente a los demás, de la credibilidad adecuada, una credibilidad que garantice un alto nivel de compromiso. Piénsese, en este sentido, que el cliente y el consumidor son también nodos en la Red.

### **El “Valor de Marca”**

Pasa a tener un papel preponderante, entendido como la apreciación que hacen de ella, en general, y de los atributos y características que la definen, en particular, el conjunto de consumidores, clientes y usuarios a los que se dirige, así como el de proveedores, distribuidores y demás participantes en el sistema de valor de la marca y los colectivos con potencialidad para incorporarse a cualquiera de los conjuntos anteriores.

Desde este punto de vista, la marca, tanto corporativa como de producto, se convierte en ese elemento de garantía. El hecho de alcanzar una posición de marca renombrada está transmitiendo a los mercados el éxito de una línea de negocio, la constancia en ese éxito y, en consecuencia, la participación en un sistema de valor que funciona satisfactoriamente y genera productos y servicios apreciados en los exigentes y selectivos mercados de demanda. Bajo esta perspectiva, la empresa *e-business* tiene como activo fundamental su marca.

Este es el punto de partida de este trabajo de investigación, que analiza los modelos de negocio que se están presentando en la economía virtual para, desde ahí, incidir en la importancia de la creación, integración y consolidación de la marca como uno de los elementos fundamentales en los que se va a apoyar el desarrollo de la empresa *e-business*.

# Uso de Internet

El número de empresas y particulares que se incorporan a Internet aumenta sin cesar. Según la encuesta del Estudio General de Medios actualizada a diciembre de 2001 son ya 7.079 los millones de usuarios de la Red, mientras que en las mismas fechas del año anterior éste número era de 3.942 millones, y en el año 99 de 2.241 millones, cifras que corresponden a un crecimiento anual cercano al 80 por ciento.

Un estudio realizado por Netvalue sobre un panel de usuarios representativo de la población internauta española enseña que el porcentaje de hogares conectados a la Red en agosto de 2001 era del 20,5%, lo que correspondía a 2.689.000 millones de hogares, que a una media de tres miembros por hogar nos da unos 8 millones de presuntos usuarios de Internet.

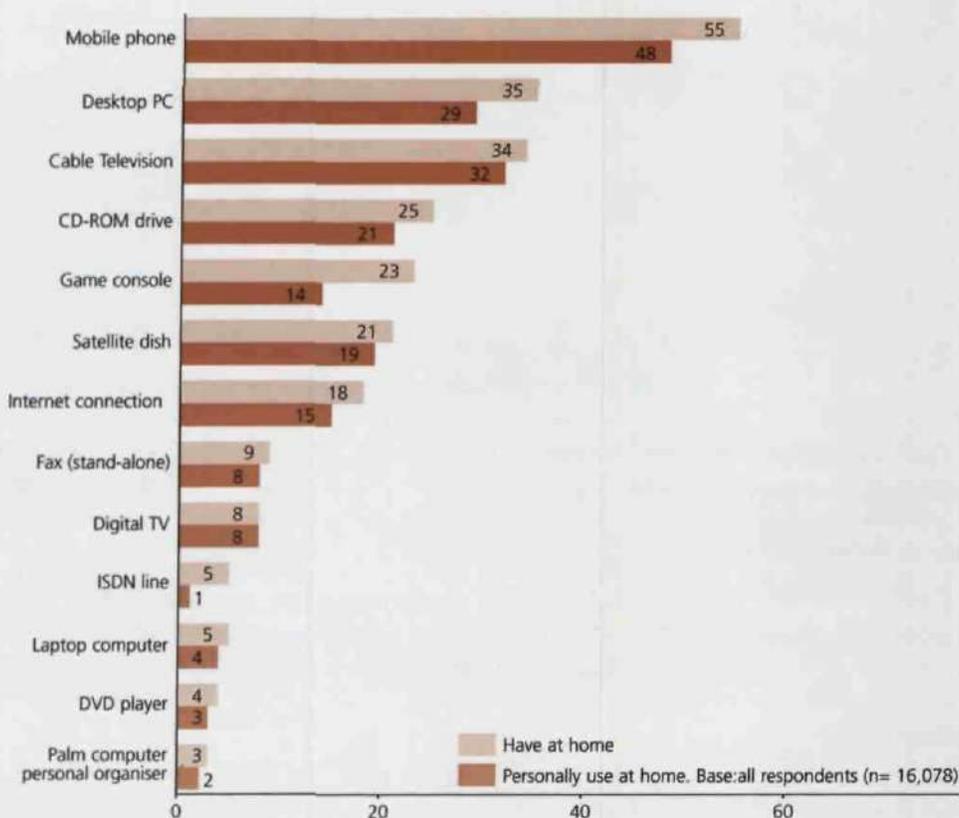
Del conjunto de usuarios, el 70,3 % son hombres y el 29,7% restante son mujeres, tendencia que sigue constante desde que se vienen realizando estas mediciones estadísticas. El 33,2% de estos usuarios tienen una edad comprendida entre 25 y 34 años; el 32,6%, entre 15 y 24 años, y el 31,9% concentra al resto de las edades. Es, por lo tanto, Internet una tecnología de jóvenes, en cuyo uso sólo el 9,3% de la población tiene más de 50 años.

De los diferentes servicios que la Red ofrece, la navegación por la web ocupa el 97,5% de las conexiones; el uso del correo electrónico, 55,1%; mensajes instantáneos, 44,8%; transferencia de archivos, 32,6%; audio-video, 26,1%; *chat*, 24,6%; juegos, 4,6%; y foros de noticias, 4,1%.

El cuadro 1 muestra las preferencias de equipamiento electrónico en el hogar en toda la UE, en el que Internet figura en la mitad de la tabla. Los móviles son los equipos preferidos, probablemente porque la gente ya estaba muy acostumbrada a hablar por teléfono, mientras que no todo el mundo está habituado a manejar un PC para conectarse a Internet a través de él.

## CUADRO 1. EQUIPAMIENTO ELECTRÓNICO EN EL HOGAR

Fuente EITO 2001

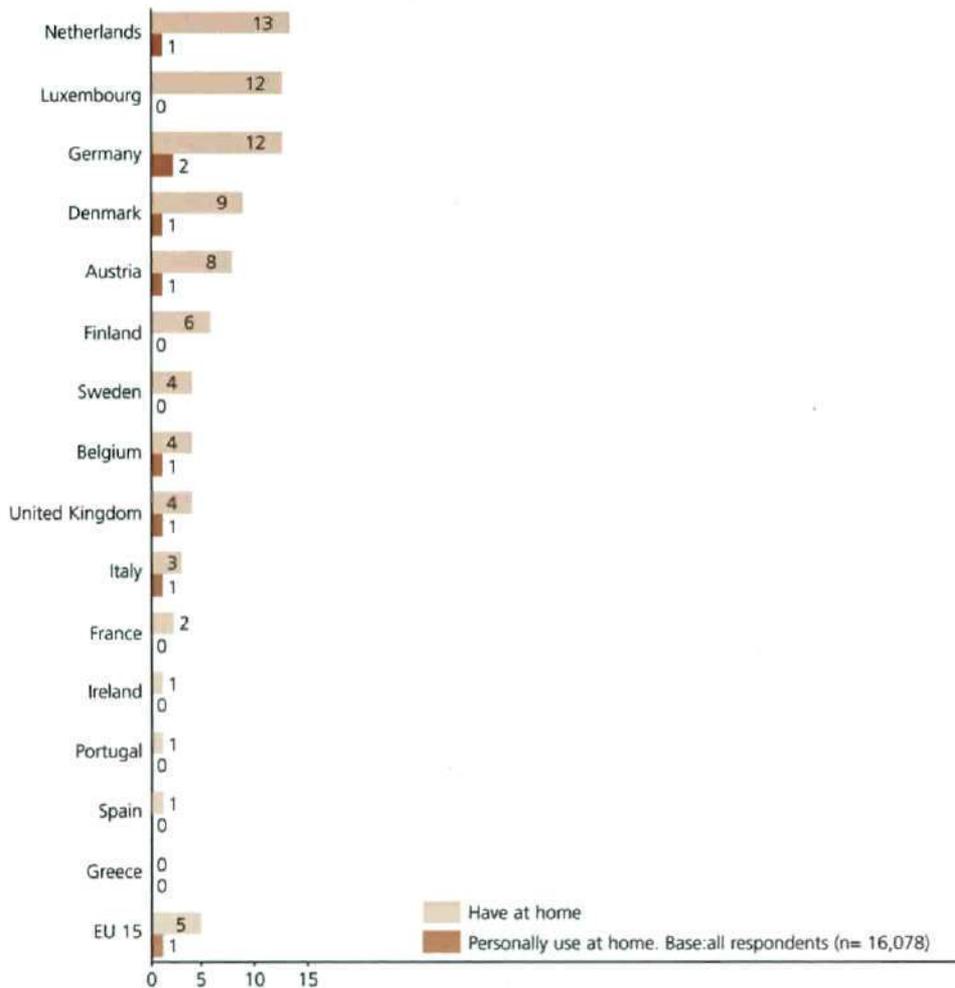


La infraestructura telefónica es también responsable del relativo poco uso de Internet; las líneas RTB, que son las extendidas popularmente, no son las más adecuadas para entrar en la Red. El cuadro 2, cuya fuente es también EITO, muestra el uso en el hogar de líneas RDSI. El uso de las líneas ADSL es aún menor.

Sin embargo, según el cuadro 3, que muestra la previsión de usuarios Internet en toda Europa hasta 2003, España aparece con una tasa de crecimiento anual muy alta, 52,3%, sólo superada por Italia, y 15 millones de usuarios en el año 2003. Para entonces, este mercado comenzará a estar maduro en Europa, o, por lo menos, mucho menos verde que en estos momentos.

## CUADRO 2. USO EN EL HOGAR DE LINEAS RDSI

Fuente: EITO 2001



Paradójicamente (cuadro 4), España apenas ha gastado en TIC (tecnologías de la información y la comunicación) 973 € por habitante en el año 2000, cifra escasa que desentona comparada con la del resto de los países de la UE ¿cómo se consigue entonces este milagro de llegar al año 2003 con ratios europeas?

### CUADRO 3. USUARIOS INTERNET EN EUROPA

Fuente: EITO Task Force

Internet users	1998	1999	2000	2001	2002	2003	CAGR 1998-2003
France	4,144	6,508	10,283	16,396	21,003	25,015	43,3
Germany	9,639	12,263	22,900	30,194	35,685	40,461	33,2
Italy	2,099	3,605	11,000	16,881	22,178	26,597	66,2
Spain	1,889	3,460	5,500	9,477	12,574	15,453	52,3
United Kingdom	8,552	12,918	17,000	24,942	29,527	33,850	31,7
Rest of Western Europe <sup>1</sup>	10,039	13,779	27,718	37,946	46,190	53,949	40,0
Western Europe <sup>1</sup>	36,362	52,532	94,401	135,835	167,158	195,325	40,0
Eastern Europe <sup>2</sup>	3,359	6,698	14,149	21,483	29,953	38,920	63,2
Total Europe	39,721	59,230	108,550	157,318	197,111	234,245	42,6
USA	78,845	106,135	132,374	153,262	169,500	183,985	18,5
Japan	13,372	18,295	26,386	40,221	50,658	59,754	34,9
Rest of World	28,120	51,050	105,143	145,897	195,338	260,071	56,0
World	160,058	234,711	372,453	496,698	612,607	738,055	35,8

<sup>1</sup> Includes Turkey and other Western Europe (Andorra, Cyprus, Faroes, Gibraltar, Greenland, Guernsey, Iceland, Jersey, Liechtenstein, Malta, Monaco)  
<sup>2</sup> Geographical demarkation

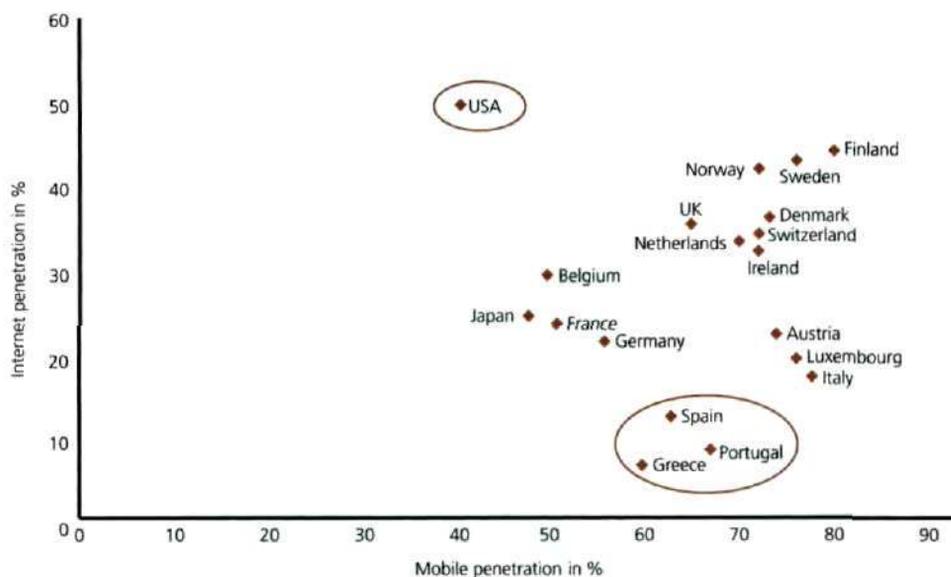
### CUADRO 4. GASTO PER CAPITA EN TIC EN UE

	1997	1998	1999	2000
Austria	988	1,143	1,313	1,482
Belgium/Luxemb.	1,029	1,098	1,233	1,381
Denmark	1,507	1,656	1,799	2,002
Finland	1,090	1,251	1,408	1,534
France	1,012	1,140	1,273	1,446
Germany	1,041	1,154	1,268	1,400
Greece	382	486	594	691
Ireland	923	1,063	1,193	1,290
Italy	725	814	935	1,065
Netherlands	1,158	1,299	1,467	1,657
Norway	1,432	1,599	1,782	1,910
Portugal	490	587	647	747
Spain	595	695	826	973
Sweden	1,469	1,678	1,863	2,060
Switzerland	1,990	2,221	2,421	2,706
UK	1,190	1,339	1,479	1,709
Western Europe	982	1,098	1,230	1,390
US	2,059	2,235	2,410	2,603
Japan	1,643	1,586	1,636	1,742

Si se compara, en el cuadro 5, la penetración habida en los distintos países europeos, incluidos los EEUU y Japón, en móviles e Internet, podemos observar diferentes conjuntos: uno, definido por EEUU, por un uso muy alto de Internet y mediano de móviles; otro, que abarca a España, Portugal y Grecia, nos muestra lo contrario, bajo uso de Internet y alto en móviles. Entre ambas agrupaciones se extienden el resto de los países europeos y Japón, este último caracterizado por unos porcentajes medios entre ambos ejes.

#### CUADRO 5. PENETRACIÓN DE MÓVILES E INTERNET

Fuente: EITO 2001

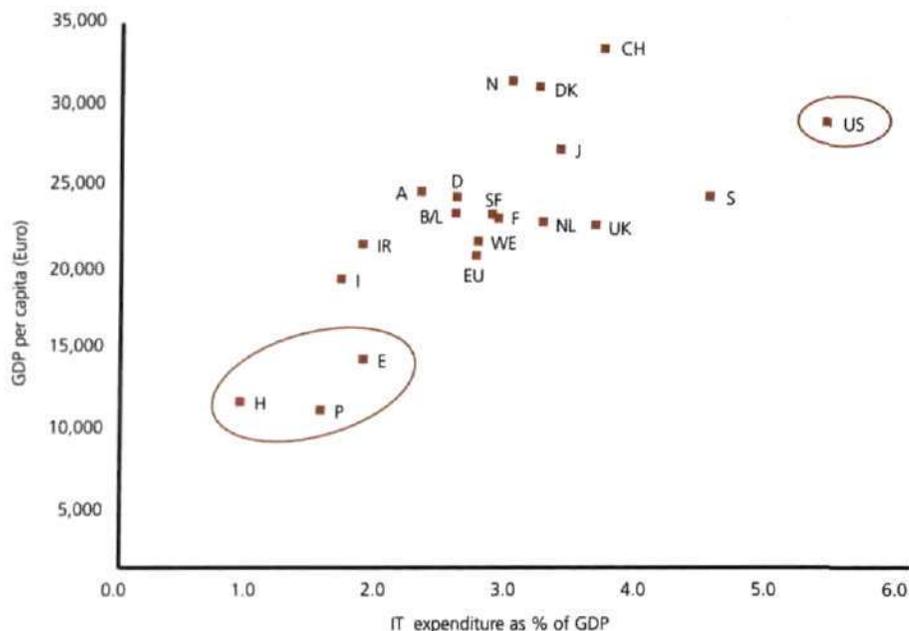


En el gráfico 6, se representa la relación entre el PIB y los gastos en TIC de los mismos países, con resultado similar al anterior. España, Portugal y Grecia dibujan un esquema parecido, que se opone al de los Estados Unidos, entre ambos límites se sitúan el resto de los países.

El ISI (Índice de la Sociedad de la Información) es un índice que clasifica a los países en función de su capacidad para acceder a las redes de telecomunicaciones informatizadas y generar contenidos para la nueva Sociedad de la Información, y para hacerlo se valoran 23 categorías: desde la infraestructura informática y de comunicaciones a parámetros demográficos básicos. En esta clasificación, España ocupa el lugar 24.

## CUADRO 6. RELACIÓN PIB/TIC EN UE

Fuente EITO 2001



Las categorías consideradas para la clasificación son:

Infraestructura informática:	Infraestructura en Internet:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de PC per cápita</li> <li>Número de PCs domésticos</li> <li>Número de PCs en instituciones y empresas (sin considerar el sector primario)</li> <li>Número de PCs en el sector educativo.</li> <li>Número de redes informáticas</li> <li>Proporción del gasto en Software/Hardware</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de usuarios con fines comerciales (sin contar el sector primario)</li> <li>Número de usuarios domésticos</li> <li>Número de usuarios en el sector educativo</li> <li>Gasto en comercio electrónico por usuario</li> </ul>
Infraestructura de telecomunicaciones:	Marco social:
<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de suscriptores de cable</li> <li>Número de usuarios de telefonía móvil</li> <li>Costes de las llamadas telefónicas</li> <li>Número de faxes per cápita</li> <li>Número de receptores de radio per cápita</li> <li>Proporción de incidencias en la línea telefónica</li> <li>Número de líneas telefónicas domésticas</li> <li>Número de receptores de televisión per cápita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Libertades civiles</li> <li>Lectores de prensa diaria</li> <li>Libertad de prensa</li> <li>Proporción de estudiantes de secundaria</li> <li>Proporción de estudiantes universitarios</li> </ul>

La clasificación obtenida es la siguiente:

1999 ISI	País	Puntuación	1998 ISI	Cambio de 1998 a 1999
1	Suecia	5062	1	
2	Estados Unidos	5041	2	
3	Finlandia	4577	3	
4	Noruega	4481	4	
5	Dinamarca	4336	5	
6	Canadá	4257	6	
7	Holanda	4230	7	
8	Suiza	4174	9	1
9	Australia	4129	8	-1
10	Japón	4093	10	
11	Singapur	4014	11	
12	Reino Unido	3807	12	
13	Alemania	3558	14	1
14	Hong Kong	3484	13	-1
15	Bélgica	3419	15	
16	Austria	3397	17	1
17	Nueva Zelanda	3289	16	-1
18	Taiwan	3177	21	3
19	Irlanda	3144	19	
20	Israel	3140	18	-2
21	Francia	3140	20	-1
22	Corea	2931	22	
23	Italia	2703	23	
24	España	2533	24	
25	UAE	2301	25	
26	Portugal	2199	26	

De acuerdo con estas estadísticas, el uso de las TIC en España no se corresponde con el de los países más avanzados, y aún se encuentra detrás de países asiáticos que han realizado un gran esfuerzo por situarse adecuadamente en el uso de las TIC, como Singapur, Hong Kong, Taiwán y Corea, los "cuatro tigres".

Vistas estas características de Internet en relación con los usuarios finales, veamos el uso que hacen de Internet las empresas.

Según el estudio que la Comisión del Mercado de Telecomunicaciones publicó en febrero de 2001, casi el 80% de las entidades españolas que disponen de Internet son sociedades mercantiles; muy lejos de ellas se sitúan entidades de la Administración. El 31% de estas empresas desarrolla su actividad en el sector de servicios, y les siguen en importancia las empresas manufactureras, con un 23%. Muchas de estas empresas son PYMES, el 82%, de las que un tercio tienen menos de 10 empleados. La mitad de ellas facturan más de 200 millones de pesetas.

Los objetivos principales que llevan a las empresas españolas a estar presentes en Internet son los siguientes:

1. Reforzar su imagen corporativa, 76,2%
2. Ofrecer información sobre productos y/o servicios, 68,4%
3. Publicidad, 43,6%
4. Asistencia a clientes, 32,8%
5. Ventas y comercio electrónico, 23,2%
6. Comunicaciones internas, 16,9%
7. Facilitar información financiera de la entidad, 6,9%

En cuanto a los costes que tienen las empresas por estar en Internet, el 20,6% está en una amplia horquilla de entre 250.000 y 999.999 pesetas, seguidas por un 19,3% con una horquilla entre 1.000.000 y 4.999.999 pesetas.

Respecto a los ingresos, el 38,8% estima que no ha obtenido ningún ingreso atribuible directamente a la presencia en Internet, mientras que un 17% afirma lo contrario.

El 45% de las empresas considera que su presencia en Internet no ha tenido ninguna relación con los ingresos totales; el 40%, una ligera incidencia positiva; y sólo el 8%, una fuerte incidencia positiva.

Si hablamos de las características técnicas de los sitios *web*, el 73% de las empresas analizadas utiliza servidores externos, frente al 25% que utiliza medios propios. Las entidades españolas con presencia en Internet tienen de forma mayoritaria, 69%, un solo dominio; las que tienen más de un dominio muestran los mismos contenidos en ambos.

El perfil de estas empresas objeto del estudio, se corresponde con el de una empresa pequeña o mediana, que factura más de 200 millones de pesetas, tiene menos de 50 empleados y desarrolla su actividad en el sector servicios, no obtiene ingresos directos por su presencia en la Red y considera que estar en Internet no tiene efectos en los ingresos totales.

Este panorama nos retrata a una sociedad empresarial que realiza un uso anecdótico de Internet, muy alejado de la aplicación de una estrategia empresarial que descansa sobre las nuevas tecnologías.

# El nuevo modelo de empresa

La empresa es una obra humana, por lo que está afectada por el mismo proceso de evolución natural que lleva al envejecimiento al hombre, por ello, en las empresas, a lo largo de los años van acaeciendo determinados sucesos que no suelen ser tenidos en cuenta, pero cuya acumulación, junto con factores especiales que suelen aparecer, determinan el momento a partir del cual las cosas empiezan a ser diferentes. La no detección a tiempo de estos cambios, determina la muerte de la empresa por falta de competitividad e incompetencia frente al mercado.

De la misma manera, la revolución actual que afecta a las empresas se ha venido gestando durante los últimos veinte años, y tiene lugar como consecuencia de los siguientes cambios que se han ido acumulando a lo largo de ese tiempo:

- La globalización de la economía mundial, con la integración de grandes mercados y capitales y el desarrollo de estrategias globales.
- La reestructuración que se está llevando a cabo en las empresas desde hace años, basada en la estandarización, simplificación y rediseño de los procesos de negocio, bajo los preceptos de reducción de costes, reingeniería de procesos, sustitución de obsoletos sistemas de gestión de la información por sistemas ERP y nuevas políticas de acercamiento al cliente.
- Incremento de la confianza en la utilización de tecnología para la gestión de las empresas, basada en parte en la necesidad del llamado efecto 2000 y el cambio al euro en los países de la Unión Europea.
- Tendencia cada vez más aceptada a centrar la empresa en el corazón de su negocio y, como consecuencia, a emplear la modalidad de subcontratación de trabajos y servicios (*outsourcing*) para todos los procesos no fundamentales.

Es en este momento, cumplidos unos años de preparación, en los que los fenómenos descritos se han dado, más o menos, en todos los países, cuando aparece Internet como una oportunidad para las empresas. Es la chispa que hace saltar la revolución tecnológica que da lugar a la que se está llamando, no sabemos durante cuanto tiempo, *nueva economía*, y al nuevo modelo de empresa *e-business*, junto con las también llamadas *star-ups* o *empresas.com*, términos estos últimos empleados para designar a empresas surgidas para realizar su actividad sólo en la Red.

No es cierto que haya sido Internet el responsable absoluto del cambio, sino algo parecido al detonante que causa la explosión de los materiales acumulados por diferentes causas, en un momento determinado.

Dada la creciente globalización de los mercados, las empresas están necesitadas de medios tecnológicos que puedan facilitar el intercambio rápido de datos, informaciones y documentos, limitados antes de Internet a costosas y complejas redes de comunicaciones exclusivas, y por lo tanto cerradas, y a los sistemas tipo fax. Internet estableció un tejido mundial de comunicación que se pudo acoplar con facilidad a los sistemas existentes, lo que permitió a las empresas el acceso a un cómodo sistema de intercambio de informaciones y, consecuentemente, de comercio.

La *web* ha acercado a las empresas a sus clientes, con lo que éstas han podido incrementar la tendencia ya desarrollada de orientar los procesos del negocio al cliente y también ha acercado la empresa a sus proveedores, sin necesidad del desarrollo de costosas infraestructuras de *hardware*, *software* y comunicaciones, como ocurría con la tecnología EDI, consiguiendo eficaces automatizaciones de suministros, dando lugar a una rápida extensión de los sistemas SCM (*Supply Chain Management*) y de comercio electrónico del tipo *Business to Business* (B2B). Internet también ha facilitado la comunicación interna entre los empleados, y entre éstos y la empresa, con lo que se han desarrollado nuevas capacidades de trabajo que facilitan la productividad y la eficacia, tal como los portales de información de empresa.

Los cambios tecnológicos suceden, como en las modas, de año en año y aún muchas veces antes de este tiempo, lo que obliga a las empresas a forzar su capacidad de innovación y a aumentar sus inversiones en tecnologías para no perder en la competición en la que están inmersas.

Los empresarios tienen ante sí un gran reto, al perder o poder perder muchos de ellos la estabilidad de sus mercados. Muchos escépticos no creen que sea necesario obrar con rapidez. Lo cierto es que el cambio no afecta ni afectará por igual a todas las empresas, ni en el mismo tiempo, pero hemos entrado en un periodo de inestabilidad al final del cual todo va a ser distinto.

Ahora bien, no todas las empresas están en las mismas condiciones para beneficiarse de las grandes ventajas que la tecnología actual les ofrece. Sólo aquellas que disfrutaban de un cierto grado de informatización y digitalización en sus sistemas de gestión podrán aprovechar el nuevo impulso que para ellas significa la posibilidad de extender su capa-

cidad de información y conocimiento fuera de sus límites físicos empresariales. Aquellas otras empresas que carezcan de la infraestructura informática necesaria, no podrán hacer un uso eficaz de las nuevas tecnologías, del mismo modo que un magnífico electrodoméstico precisa de la electricidad para poder funcionar.

Nos encontramos, con el fenómeno Internet, y más ampliamente, con el conjunto de tecnologías *e-business* como con el viejo dilema de qué es antes, el huevo o la gallina. Nosotros pensamos que el aprovechamiento de las *Nuevas Tecnologías* pasa por el desarrollo previo de una infraestructura tecnológica sobre la que instalar las nuevas aplicaciones. Lo último sin lo primero es una simple anécdota que sólo puede afectar al negocio, ayudando a encarecerlo.

La empresa *e-business* es sobre todo una empresa que emplea la tecnología para transformar la empresa, por lo que el sentido del cambio está guiado por la tecnología, pero ésta, con ser tan importante, no debe confundirse con el objetivo primordial, que es la transformación de la empresa. Para ello, conocer las posibilidades que la tecnología ofrece resulta vital para el empresario, precisamente porque él, ha de ser el conductor del cambio. Este conocimiento no es sencillo dentro del mar de siglas y nombres ingleses con el que se catalogan estas tecnologías, muchas de ellas recién importadas, no estabilizadas del todo y muy probablemente mal digeridas por sus vendedores.

#### CUADRO 7. GRADO DE DESARROLLO E-BUSINESS

Fuente Price Waterhouse Cooper Consulting



## Estrategias de aplicación de las tecnologías *e-business*

El cuadro anterior revela las cuatro estrategias fundamentales que se derivan de la aplicación de las tecnologías *e-business* a la empresa y a sus distintos niveles de utilización.

Son las siguientes:

- Mejora de canales
- Integración de la cadena de valor
- Transformación de la industria
- Convergencia

### Mejora de canales

Tal como se deduce del cuadro 7, la mejora de canales de comercialización corresponde al nivel básico de aplicación de nuevas tecnologías a la empresa, tales como una conexión EDI o el desarrollo de una *web* para facilitar información de la empresa o para realizar intercambios comerciales. El objetivo en este caso es muy sencillo, ya que se trata simplemente de mejorar los canales comerciales de la empresa, generalmente con una *web* que facilite el *marketing* de la empresa y, en el más complejo de los casos, permita la venta o compra de productos y suministros. Los casos que se analizan aquí, corresponden todos a un grado más o menos desarrollado de este estadio de aplicación de *e-business* a la empresa que será ampliado más adelante.

### Integración de la cadena de valor

Este es el caso en el que las tecnologías *e-business* convergen en la implantación de un sistema de gestión ERP, que integra al conjunto de informaciones de la empresa e incluso permite la planificación conjunta con suministradores y clientes. En general, las empresas que se encuentran en este nivel han rediseñado los procesos de su negocio y han llegado a invertir la cadena de valor, desde la clásica que acaba en un producto, a la moderna que empieza por el cliente. Lo comentaremos en el apartado 'Modelo de Negocio: integración de la cadena de valor'.

### Transformación de la industria

Este nivel corresponde al de empresas que han seguido un proceso de transformación desde el modelo tradicional de empresa, donde la inversión en capital es muy alta, hacia un modelo en el que gran parte de las funciones se subcontratan mediante sistemas de *outsourcing*, rebajando considerablemente los activos inmovilizados, que pueden ser dedicados al desarrollo de marca. La empresa deja de estar centrada en la producción para centrarse principalmente en el desarrollo del mercado y de la marca en un mercado global. Se verá más extensamente en el apartado 'Modelo de Negocio de Transformación'.

## Convergencia

La empresa correspondiente a este nivel es una empresa global, que se mueve en mercados donde ya no se diferencia entre productos y servicios, y en consecuencia, las empresas poseedoras de una marca con la que dominan grandes sectores del mercado rebasan los límites de mercado habituales, marcados por productos. Así, una compañía telefónica puede suministrar *software* a sus empresas o diversión a sus clientes, y una de televisión por cable puede suministrar servicios de telefonía., etc.

## Modelos de estrategias

Estos cuatro diferentes niveles producen dos estrategias diferentes: la que se puede llamar modelo de evolución y la que corresponde al modelo de transformación. La estrategia de evolución trata de optimizar el modelo existente sin romperlo, su objetivo es hacer las cosas mejor, más rápidas, más baratas, más eficientes. La estrategia de transformación tiene como objetivo desarrollar un nuevo modelo de negocio, ya sea aprovechando el modelo existente o simplemente acabando con él, absorbiéndolo. La tecnología *e-business* tiene en ambas estrategias diferente papel, como elemento posibilitador, en el primer caso, y transformador, en el segundo.

## Modelos de negocio

### Mejora de canales

Se suele decir que Internet está cambiando la forma de hacer negocios, y lo cierto es que el considerable aumento de información abre nuevas expectativas de negocio a las empresas dentro de un esquema de mayor diversidad y competencia en los mercados. Se habla de las empresas de Internet para referirse a aquellas que basan su actividad en la Red, como si constituyeran un mundo aparte y olvidando algo fundamental: que las empresas de Internet, son antes que nada, empresas, y por lo tanto, están regidas por los principios económicos que mueven a las empresas. Este olvido, por parte de los propios dirigentes de muchas nuevas empresas, es el origen de muchos de los estrepitosos, por rápidos, fracasos de algunas empresas de Internet.

*E-business* es sobre todo *business*, una empresa es ante todo una empresa y el negocio en la Red es negocio sin adjetivos. Las reglas no han cambiado, son las de siempre, lo que cambian son los medios, como cambió la plaza del mercado, el escribano, el cambista, pero las reglas comerciales no las ha cambiado, ni las puede cambiar la Red.

La mejora de canales consiste, generalmente, en abrir nuevos canales de comercialización en la Red, como complemento y publicidad de los existentes, sin cambiar básicamente el esquema de negocio.

Estos modelos de negocio en la Red no se limitan solamente al comercio electrónico, sino que abarcan un amplio espectro de importantes actividades tales como el *marketing*

y publicidad, suscripciones a determinadas informaciones como bolsa y financieras, y servicios, como pueden ser los bancarios:

- Comercio electrónico
- Publicidad y *marketing*
- Suscripciones
- Servicios

El modelo de negocio de publicidad empleado por la mayoría de los portales generalistas consiste en otorgar a las compañías la colocación de *banners* a cambio de una cuota de patrocinio o incluso un recargo en función del número de personas que ve el anuncio, haciendo clic. La realidad es que este modelo publicitario en la Red no difiere gran cosa del que se utiliza comúnmente en otros medios.

Según la Asociación de Marketing Directo e Interactivo (AGEMDI), el negocio de publicidad y *marketing* a través de Internet generó en España un total de 11.200 millones de pesetas durante 1999 y en el año 2000 movió 45.000 millones de pesetas, alcanzando la inversión publicitaria 5500 millones de pesetas. Este estudio pone también de manifiesto que la intención de las empresas al hacer publicidad en la *web* es en un 48,5% dar a conocer sus productos y servicios, en un 27,8%, promocionar la información de la empresa y en un 27,2% captar nuevos clientes.

En cuanto a las ventajas derivadas de la realización de publicidad en la Red, la más importante, según la misma fuente, es la captura de clientes (31,4%), seguida de la capacidad de adaptar la comunicación de forma fácil y rápida (25,4%) y dar a conocer la empresa (20,7%).

Sólo un 27% de las empresas encuestadas han realizado acciones de publicidad en Internet, en la que el *banner* sigue siendo la acción mayoritaria para un 30,2% de las empresas. La mayoría prefiere anunciarse en revistas o en la prensa diaria, antes que en la Red.

Un modelo de negocio muy practicado en la Red es el de desarrollar una página web, o un portal, bajo una idea exclusiva de *marketing*, para dar a conocer unos determinados productos. En estos casos, la presencia en la Red es publicitaria, puesto que el objetivo fundamental es generar conocimiento y activar la compra por canales tradicionales. Este modelo es al que suelen acogerse empresas cuya producción se vende mediante canales intermedios, con los que no pueden competir, pero sí pueden ayudar de manera *indirecta a las ventas, en los puntos de distribución*.

El modelo de suscripciones consiste en la prestación de servicios tales como acceso a Internet, albergue de páginas *web* y contenidos e informaciones periódicas. La Asociación Española de Comercio Electrónico sitúa los ingresos por este concepto en torno a los 2.400 millones de pesetas.

El modelo basado en servicios está constituido por una variada oferta en la que se mezclan servicios tanto de consultoría, como de diseño o publicidad. No existen referencias de cifras en este campo que no sean de pura especulación.

En cuando al modelo de comercio electrónico, nos ocupamos del mismo a continuación.

## Comercio electrónico

Para la mayoría, comercio electrónico es la acción de comprar artículos y productos en la Red por consumidores finales. La mayoría de los datos y referencias estadísticas hacen una exclusiva referencia a este tipo de mercado, incluso hay asociaciones que parecen dedicadas al desarrollo de la actividad comercial en la Red, referida solamente al consumidor final. Este tipo de comercio es el que ha logrado mayor popularidad porque es el que está cerca de la gente, y para cuyo desarrollo se han constituido empresas dedicadas a estos fines, de cuyo ciclo de vida, a veces muy corto, se ocupan, con gran preocupación los comentaristas de los mercados. Como consecuencia, parece que comercio electrónico es sólo aquel que se dirige al consumidor final, cuando ésta es la actividad menos importante en la Red, si se compara con el comercio electrónico entre empresas.

Por ello, para estudiar las características del comercio electrónico es preciso situarse en el lado de la empresa o en el del consumidor final, ya que la perspectiva cambia totalmente. Aquí vamos a estudiar el comercio electrónico desde ambas perspectivas.

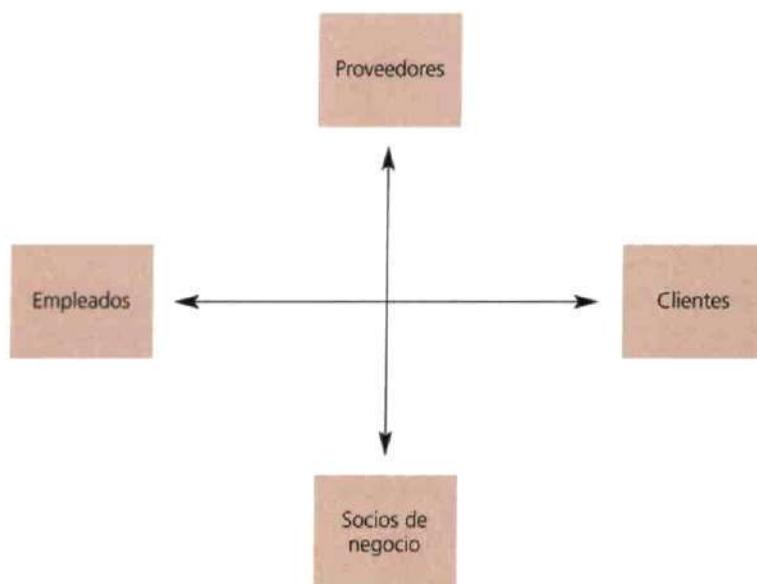
### El comercio electrónico en la empresa

El protocolo de comunicación de Internet (TCP/IP) se utiliza tanto en redes públicas como en privadas, lo que quiere decir que si Internet es un medio de comunicación con el exterior de la empresa, también Intranet es un medio óptimo de comunicación interior en la red de la empresa, que puede extenderse mediante la interconexión de varios Intranet y constituir redes Extranet. Esta capacidad tecnológica, sencilla, económica y fácil de instalar es la que nutre a la empresa de un nuevo medio de comunicación para el conjunto de todas sus necesidades, de forma que la empresa puede utilizar la misma tecnología para el intercambio de informaciones con sus clientes, con sus proveedores, con sus empleados y con sus socios de negocio. Este múltiple intercambio de información determina la posibilidad de realizar diferentes tipos de transacciones en la Red, en función de cada colectivo, lo que da lugar a diferentes tipos de transacciones electrónicas.

### Modelos básicos de comercio electrónico desde la empresa

La empresa puede establecer relaciones electrónicas en cualquiera de las direcciones marcadas en el cuadro 8. De todas ellas vamos a considerar las siguientes:

CUADRO 8. MODELO BÁSICO



#### Transacciones con los proveedores en forma directa

La empresa puede comunicarse mediante un sistema Extranet con sus proveedores fijos, consultar la planificación de fabricación de los productos de los que necesita proveerse, informarse del plazo de disponibilidad de los mismos y de aquellos que están en fase de distribución. Un paso más adelante es la conexión de los sistemas de fabricación y suministro. En este caso, nos encontramos con un sistema de comercio electrónico entre empresas tipo B2B (business to business) que se realiza merced a la interconexión de los sistemas de información de las dos empresas, es decir, de los módulos correspondientes de los dos sistemas ERP involucrados. La relación de comunicación es de uno a uno entre dos empresas. El sistema es funcionalmente parecido a EDI (Electronic Data Interchange), sistema desarrollado hace años y de cuya sustitución provienen muchas de las aplicaciones actuales. Según CommerceNet, la mayor parte de las operaciones de comercio electrónico proceden de compañías que ya habían operado con EDI, (3,4 billones de pesetas) mientras que las operaciones realizadas por empresas que sólo habían operado en Internet, hasta ese momento, alcanzaron los 60.000 millones de pesetas. Caso particular de este modelo es aquel en el que la relación B2B se establece entre una empresa y sus socios de negocio.

#### Transacciones con los proveedores mediante intermediarios (*marketplace*)

Al igual que en los mercados tradicionales existen las centrales de compras, se han desarrollado negocios en la Red cuya finalidad es poner en relación a compradores y su-

ministradores, generalmente en mercados verticales, mediante portales dedicados al efecto. En estos portales se registran los suministradores con catálogos de productos y asimismo las empresas compradoras. El sistema de gestión del sitio debe ofrecer a los participantes un espacio seguro, que a la vez garantice la calidad de todos los productos concurrentes, mediante determinadas condiciones de adhesión, la identificación de los participantes, la de los productos y servicios y las condiciones de venta. La aceptación de estas condiciones tienen como objetivo otorgar un valor probatorio a los mensajes electrónicos intercambiados entre los actores. La creación de un mercado virtual de estas características exige, además de un importante capital, el desarrollo de funciones tanto técnicas, como comerciales y jurídicas.

El tipo de compras que se desarrolla en estos nuevos mercados virtuales es el que los americanos denominan como MRO (Mantenimiento, Reparaciones, Operaciones), normalmente incluidas dentro del epígrafe de compras generales y que en algunos casos llegan a suponer hasta el 40% o más de los costes totales del negocio, con el agravante añadido de que estos gastos son difíciles de gestionar y de controlar por los sistemas ERP, encargados de la gestión del sistema de información de la empresa, lo que genera fuertes incrementos en los gastos y, lo que es peor, dispersión en los centros de compra y disminución consecuente del poder de negociación de la empresa.

Se conoce como *e-procurement*, el lanzamiento automático de pedidos desde una empresa a un sitio *marketplace*, tecnología que ayuda a transformar muy positivamente la estructura y cultura del negocio, ya que cambia la forma en la que se desarrollan las funciones de compras y aprovisionamiento en términos de relación cliente-proveedor. Por ello, las nuevas iniciativas basadas en *e-procurement* están encontrando un campo abonado en las funciones de compra que tradicionalmente han sido las más difíciles y complejas de gestionar.

### Relaciones con los empleados de la empresa: modelo B2E

Este no es un modelo de comercio en su sentido estricto, sin embargo, se emplea como extensión del término, para caracterizar las transacciones de información que se realizan en los dos sentidos entre empresa y empleados. El modelo tiene su expresión práctica en los portales de información de empresa (EIP), sitios locales a través de los cuales los empleados de una empresa entran en Intranet. El portal EIP contiene todas las informaciones que pueden resultar de interés en la empresa, información sobre la marcha de la empresa y sus departamentos, permite realizar solicitudes, liquidaciones de gastos, etc. En general, sustituye a los tableros de anuncios, notas internas de la empresa, boletines de información interior y visita a las oficinas de RRHH.

El conjunto de relaciones que los nuevos conceptos tecnológicos ayudan a integrar, relaciones comerciales con proveedores, clientes, socios y empleados, se ilustra gráficamente en el siguiente esquema.

CUADRO 9. DIFERENTES RELACIONES ELECTRÓNICAS CON LOS ELEMENTOS DE LA EMPRESA



Por lo común, el comercio del tipo B2B, tanto en el modelo directo como en *marketplace*, es cerrado, es decir, se realiza entre empresas mediante acuerdos de las mismas. Ni siquiera un *marketplace* admite la llegada de empresas para realizar compras compulsivas, sino que las empresas se registran antes de realizar la primera compra, o sea, que es también una actividad organizada. Como consecuencia de lo anterior, todas las empresas que practican cualquier modalidad de B2B quedan automáticamente enlazadas en una red cerrada.

El B2B se encuentra en la actualidad en una fase de gran crecimiento. La consultora Forrester Research estima que en Estados Unidos alcanzará un volumen de negocio de 1,5 billones de dólares durante el año 2003. Otros consultores, como el Boston Consulting Group, creen que llegará a los 2,3 billones, y los de Merrill Lynch opinan que podría alcanzar los 2,5 billones en el mismo año, lo que equivale a un tercio del producto interior bruto de los Estados Unidos. Esperemos que estos bailes de cifras no calienten demasiado el mercado, como ha pasado con el mercado electrónico dirigido al consumidor final y las empresas *punto com*.

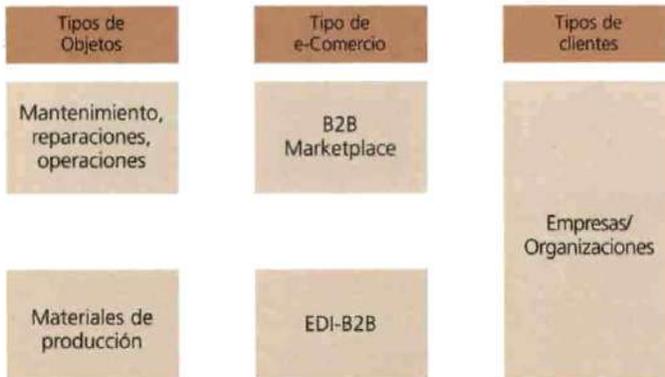
El B2B modifica profundamente los procesos de las empresas involucrados en mantenimiento y logística y en las funciones de compras, en cuyos desarrollos ya no tienen que distraer tantos recursos.

#### Modelos de comercio electrónico, B2B

Existe una relación directa entre el modelo de comercio electrónico que se practica en la empresa y los objetos que se comercian, tal como se expresa en el cuadro adjunto.

## CUADRO 10. OBJETOS Y CLIENTES EN B2B

Fuente IDC, 2000



Como la figura expresa, los materiales que las empresas necesitan para el desarrollo de su actividad pueden ser los consumibles tipo MRO (Mantenimiento, Reparaciones, Operaciones) o bien los necesarios para el mantenimiento de la producción, como es el caso de las materias primas, componentes, etc. Estos dos tipos diferentes de materiales nos llevan también a un modelo electrónico diferente. La compra o suministro de materias primas está ligado a un modelo tipo EDI-B2B, en donde el enlace y la comunicación entre los sistemas de información, y, por lo tanto, entre los ERP, es continuo. Contrariamente, la compra o suministro de los materiales de mantenimiento no requiere una comunicación continua y directa entre los ERP de las empresas involucradas y puede hacerse a través de un organismo interpuesto entre las empresas como un *marketplace*.

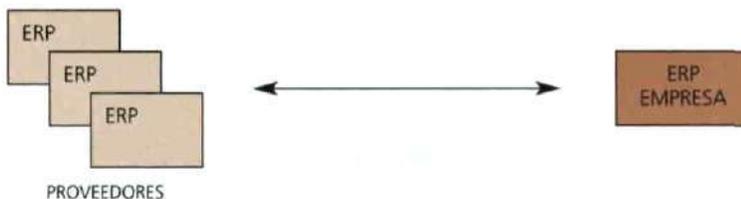
Estos modelos se pueden representar gráficamente:

- Modelo EDI-B2B (uno a muchos)

Suelen practicarlos empresas importantes que pueden obligar a sus proveedores a establecer con ellas una comunicación continua.

Este modelo lleva implantado con tecnología EDI unos 20 años.

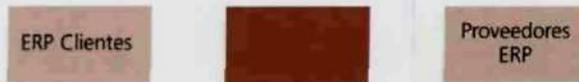
## CUADRO 11. EDI-B2B



- Modelo *Marketplace*-B2B (muchos a muchos)

Un sitio *web* es el punto de encuentro entre múltiples proveedores y múltiples clientes.

CUADRO 12. *MARKETPLACE*-B2B

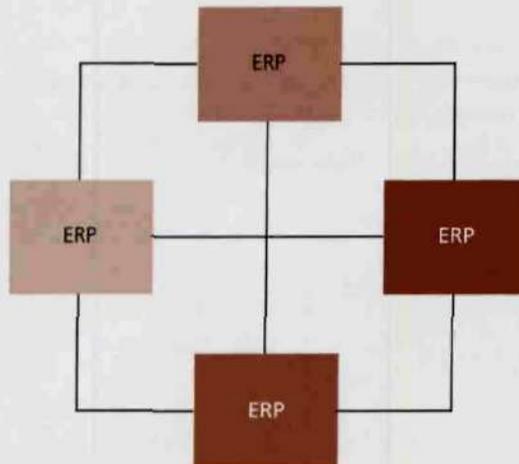


Ambos modelos se pueden generalizar para el conjunto del mercado hacia formas virtuales de comunidades de empresas, en las que las mismas enlazan sus ERP mediante un sitio *marketplace*, directamente, o en combinación mixta, tal como se expresa gráficamente a continuación:

CUADRO 13. COMUNIDAD VIRTUAL DE EMPRESAS POR ENLACE MEDIANTE UN TERCERO (*MARKETPLACE*)

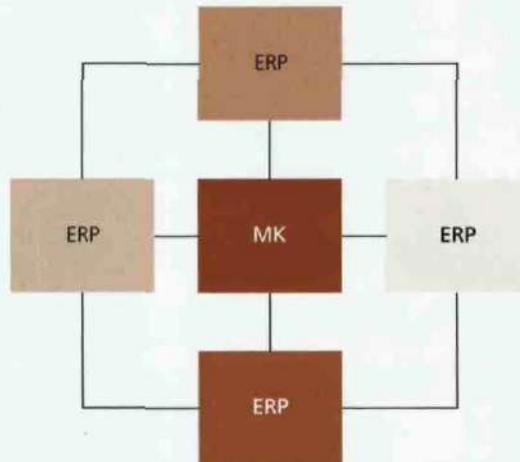


CUADRO 14. COMUNIDAD VIRTUAL DE EMPRESAS POR ENLACE DIRECTO ENTRE ELLAS



El esquema muestra cómo el sistema ERP de cada compañía se conecta directamente a los sistemas ERP de las otras compañías que forman la comunidad virtual.

CUADRO 15. COMUNIDAD VIRTUAL ENTRE EMPRESAS MEDIANTE ENLACE MIXTO



Este modelo es consecuencia de la combinación de los dos modelos básicos descritos anteriormente.

En el mismo, el enlace es directo entre un grupo de empresas, mientras que entre otro grupo, el enlace se realiza por la mediación de un *marketplace*.

El nuevo universo empresarial que forman las empresas enlazadas por cualquiera de estos modelos, concentra una gran información, crea por ello, un nuevo valor de cara al cliente, y se convierte en una importantísima ventaja competitiva para la comunidad de empresas. Cuanto mayor sea el número de empresas conectadas, mayor será el valor que el conjunto de empresas ofrece al mercado. Este valor agregado se convierte en un imán que atrae más clientes, a la vez que los costes empresariales decrecen.

Establecidos los modelos básicos, podemos pasar a comentar todas las posibilidades de negocio que la Red ofrece a las empresas.

## Modelos de negocio en B2B

### Modelo abierto de venta

Consiste en poner en la *web* los productos de la empresa junto con las capacidades para que puedan ser adquiridos por otras empresas. El modelo tiene sus orígenes en el catálogo de productos, que con objeto de informar a los clientes ponen las empresas en sus páginas *web*.

Para que este modelo tan sencillo sea eficaz es preciso disponer de una marca con fuerza reconocida y a la vez dominar el mercado; en caso contrario, difícilmente se promoverán ventas. Este modelo es el que emplea Cisco Systems, empresa dedicada al campo de las telecomunicaciones, con el que vende casi el 80% de sus ventas totales, ahorrando con ello el 15 % de su estructura de costes.

Gráficamente el modelo es el siguiente:

CUADRO 16. MODELO ABIERTO DE VENTA



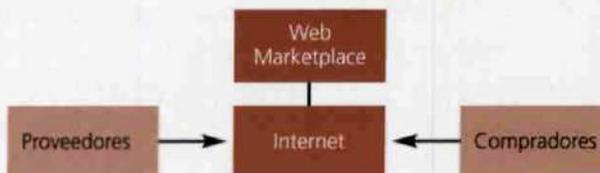
### Modelo *marketplace*

Las empresas que no lideran mercados ni disponen de una prestigiosa marca tienen la opción de distribuir sus productos en una plataforma virtual a la que acuden las empresas de ese segmento de mercado para comprar. Es el modelo que ya hemos estudiado como básico. Las empresas que aquí ofrecen sus productos, consiguen exponerlos frente a los clientes del sector, que a su vez tienen la oportunidad de realizar comparaciones entre artículos y precios de los diferentes catálogos o presentar un pliego de condiciones sobre sus necesidades, y esperar las ofertas de los proveedores.

Este modelo se especializa cada vez más en sectores verticales, aunque también los hay horizontales. El modelo ofrece ventajas como la de una distribución amplia con un coste transaccional reducido, pero tiene la desventaja de poner los productos en competencia de forma sistemática, y la necesidad de fragmentar la oferta junto con la obligatoria reducción de los precios.

El sitio *marketplace* es a su vez un costoso negocio con una gran inversión en tecnología, sistemas de gestión y *marketing* al que los socios, compradores o vendedores, pagan en forma de cuotas o comisiones, siendo la publicidad otra de sus fuentes de ingreso.

CUADRO 17. MODELO *MARKETPLACE*



Desde un punto de vista tecnológico, es muy importante resaltar, de este modelo B2B, la capacidad desarrollada por la mayoría de las plataformas *software* de poder realizar compras mediante *e-procurement*.

*E-procurement*, como ya se ha anunciado, puede describirse desde un punto de vista funcional, como el lanzamiento sistematizado de pedidos en un *marketplace* contra un catálogo electrónico automatizado, es decir, las transacciones se realizan completamente de forma electrónica, el sistema comprueba el *status* del empleado que hace el pedido, verifica el presupuesto, lanza la orden de pedido y paga al proveedor, y todo este proceso se desarrolla de forma automática. De esta forma se consigue que las funciones de compras y pagos a proveedores se integren dentro del mismo proceso.

Las herramientas o plataformas de *software* disponibles en el mercado para la realización de estas funciones se diferencian, en función de su enfoque conceptual, entre las que se dedican al aprovisionamiento de empresas (tipo *buysite*) y las que se orientan a los sitios que venden (tipo *marketsite*).

#### LAS VENTAJAS DEL E-PROCUREMENT

Fuente: Arthur Andersen

Mejoras cuantitativas	
Precios de productos/servicios	10-20 % reducción
Ciclos de reaprovisionamiento	40-70 % reducción
Inventario	25- 50 % reducción
Mejoras cualitativas	
Reducción de etapas en la cadena de suministro	
Mejora de procesos internos	
Mejora de condiciones	
Racionalización de la base de proveedores	
Reducción de gastos que no sean de valor añadido	
Sistema de autoservicio para los empleados (automatización de rutas y procesos de aprobación)	
Adquisición sin contacto ( <i>paperless</i> )	
Generación de información estratégica del sistema de compras a partir de informes generados por sistemas basados en Inteligencia de Compras, como <i>Purchasing Intelligence</i> .	
Personalización ( <i>mass customization</i> ) de productos ensamblándolos y/o fabricándolos de acuerdo con los pedidos de los clientes	
Flujo de información ágil y directo entre comprador y proveedor	

### Modelo abierto de compra

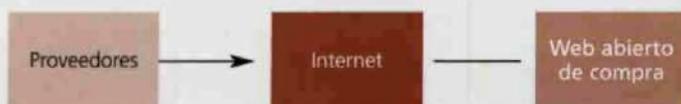
Es un modelo inverso al reseñado en primer lugar, como modelo abierto de venta, perteneciente a una empresa que podía influir en el mercado a través de una marca reconocida. Aquí la plataforma pertenece a una empresa importante con gran poder de compra.

La empresa obliga a sus proveedores a estar presentes en esta plataforma de compra, con la que negocia precios en bloque. La empresa influyente suele invitar a otras empresas, con el fin de aumentar más su poder de compras y rebajar precios.

El precursor de este modelo fue General Electric, con un sitio exclusivo que abrió en 1996 llamado TPN Register y que abrió a socios en 1999. Otras importantes empresas como Ford, General Motors, Chrysler y Nissan utilizaron posteriormente este modelo. Los productos que se compran son del tipo MRO.

Con este modelo, la empresa se beneficia de mejores condiciones y, a su vez, el proveedor puede rebajar precios gracias a la reducción que obtiene en su estructura de costes.

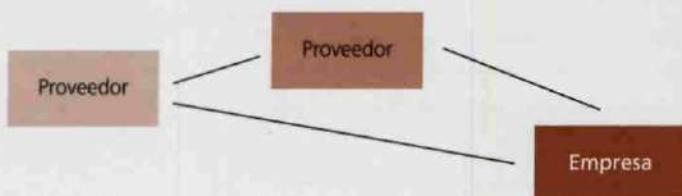
CUADRO 18. MODELO ABIERTO DE COMPRA



### Modelo EDI-B2B cerrado

Se corresponde con el modelo básico ya comentado anteriormente. Está constituido por una red Extranet reservada a los proveedores de la empresa. En este sentido, es parecido al anterior, ya que esta red se constituye alrededor de una empresa con fuerte capacidad de compra. La diferencia fundamental está en que los fines de suministro aquí son diferentes a los del modelo anterior, al tratarse de componentes de fabricación y no de materiales MRO. Por ello, el suministro forma parte de los elementos de producción, y los precios han sido pactados con anterioridad. La red Extranet es necesaria para poder enlazar automáticamente con los sistemas de producción y de gestión de proveedores y clientes.

CUADRO 19. MODELO EDI – B2B CERRADO



### Modelo de subastas y ofertas

Estos sitios permiten dirigir solicitudes de ofertas a un alto número de proveedores y realizar subastas para mejorar los precios. Resultan útiles para productos complejos y hechos a medida. El líder del sector, *Freemarket.com*, sólo acepta contratos superiores a 25 millones de dólares. Normalmente, estos sitios suelen ser generalistas.

Según las previsiones para el año 2002, el 10% de las subastas se realizará a través de Internet, y aunque de las estadísticas disponibles no se diferencia el sector del comercio electrónico, es de suponer que esta modalidad de negocio crezca en B2B en forma más o menos paralela. J.P. Morgan pronostica un crecimiento anual del 68% hasta alcanzar en todo el mercado 19.000 millones de dólares en 2003. En España, en 1999 y en todo el mercado de comercio electrónico, se movieron 100 millones de pesetas.

Entre las ventajas que para una empresa tiene la utilización de este medio de compra, destaca la reducción en el esfuerzo de negociación y los plazos de entrega, pero, sobre todo, la subasta añade gran transparencia a las compras y permite a todos los proveedores contar con idénticas oportunidades y obtener como valor añadido importante información de *marketing* sobre las empresas compradoras.

Están comenzando a desarrollarse subastas inversas en las que son los compradores quienes comunican lo que están dispuestos a pagar por un producto. A esta oferta se unen las de otras empresas hasta conseguir un volumen importante que haga posible la rebaja del precio del producto. Así ha funcionado *Gruposdecompra*.

El sitio sueco *eu-Supply* fue lanzado a finales de 1999 para crear un espacio destinado a que los compradores presentaran solicitudes de ofertas de subcontratación. El sitio dispone con un dispositivo de subastas invertidas, que facilita a los demandantes optar por los productos al precio más conveniente.

El funcionamiento del sistema permite al comprador ver las ofertas de los diferentes proveedores. Estos ven en directo igualmente las ofertas, pero en forma anónima. El sitio se remunera con el 2,5% sobre cada transacción realizada.

### Modelo comunidad de intereses

Corresponde a sitios en los que los socios del mismo obtienen o intercambian informaciones sobre su sector de actividad. En muchos casos, se trata de una parte de un portal vertical que incluye estas funciones.

### Modelo de negocio.com

Contemplamos aquí como un modelo más de negocio, el de la creación de una entidad punto.com para gestionar un portal del tipo que sea. Los portales en B2B están generando nuevas ideas, nuevas soluciones, nuevos esquemas de trabajo. En general, asumen papeles anteriormente fragmentados por influencias locales, geográficas, idiomáticas, etc. Se mueven bajo diferentes fuerzas, una muy importante es la de la agrupación

de intereses, todos juntos a comprar, todos juntos a vender. Otra fuerza es la de una bolsa global, en la que una oferta puede ser comparada con otras miles. Y otra fuerza, no menos importante, es la selección y la competencia.

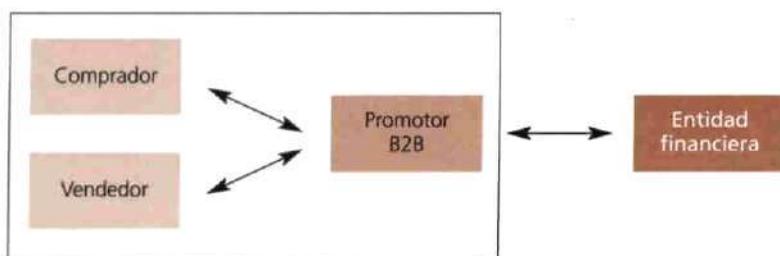
Los portales B2B pueden cambiar en pocos años los esquemas comerciales actuales, su desarrollo es hoy día un negocio y una estrategia.

Los actores del B2B en la práctica, algunos casos de negocios sectoriales

Hasta aquí los modelos de empresas compradoras y de empresas proveedoras en la Red. Para que estas actividades sean posibles, es preciso que aparezca la figura del promotor de la plataforma electrónica, un nuevo e importante actor cuya actuación constituye en sí un nuevo modelo de negocio, ligado muy directamente al sector empresarial o mercado vertical al que pertenecen el resto de los actores. Un actor adicional, importante por el papel que representa, es el de las entidades financieras a quienes les interesa no perder de vista estos desarrollos comerciales, para lo que suelen establecer alianzas con sus clientes para ofrecer sus servicios bancarios en las plataformas B2B.

De todos los modelos reseñados, son los portales tipo *marketplace* los más abundantes en la práctica, que, por otra parte, suele determinar de manera abundante el desarrollo de modelos mixtos. A continuación analizamos algunas de las experiencias puestas recientemente en práctica en diferentes mercados verticales.

CUADRO 20. LOS ACTORES DEL B2B



- Mercado de productos para la automoción

Los cinco primeros fabricantes de automóviles del mundo, Daimler-Chrysler, Ford, General Motors, Nissan y Renault, crearon en mayo de 1999 COVISINT, con el objetivo de centralizar en este mercado virtual la casi totalidad de sus compras anuales, cifradas en más de 50 billones de pesetas, ahorrando con ello entre 500 y 1.000 dólares por vehículo. COVISINT agrupa a unos 35.000 fabricantes de componentes. Los analistas han calculado que el volumen total de negocio de este nuevo mercado electrónico alcanzará unos 500.000 millones de dólares en un cercano futuro.

RubberNetwork.com es el nombre de la plataforma que agrupa a los seis fabricantes mundiales de neumáticos y caucho, Continental (Alemania), Cooper (Estados Unidos), Pirelli (Italia), y Sumitomo Rubber (Japón). La nueva empresa estará operativa en el 2001 y se abrirá a todos los fabricantes y proveedores del sector, cuyos gastos en materias primas, equipamientos y MRO se considera que superan los 50.000 millones de dólares anuales.

- Alimentación y agricultura

La consultora Forrester Research considera que este sector será uno de los diez más beneficiados por las ventajas del comercio electrónico, alcanzando unos volúmenes de actividad que cifra en 14,6 billones de pesetas en el año 2002, sobrepasando con ello a sectores como el aeroespacial y la construcción. Los analistas aseguran que el total del mercado agroalimentario representará unos tres trillones de euros, cuyo 70% estará bajo control de PYMEs. Los expertos opinan que entre el 10 y el 25 % de las transacciones realizadas en este mercado pasarán por las plataformas B2B de aquí al año 2004.

Sin embargo, un estudio realizado por ACCENTURE junto con el Food Business Forum (CIES) en todo el mundo señala que el sector aún no se encuentra preparado para adaptarse al cambio. El citado estudio pone de manifiesto que el 64% de los entrevistados afirma que su empresa no ha desarrollado estrategia alguna en relación con el comercio electrónico. Las empresas americanas y asiáticas son más optimistas: más del 75% de estas compañías consideran que la oportunidad que ofrece el comercio electrónico es muy importante, mientras que en Europa sólo el 45% piensa lo mismo. Finalmente, el citado estudio señala diferentes obstáculos para el desarrollo del comercio electrónico, como la insuficiencia cultural (más acentuada en Europa), falta de preparación en los profesionales y falta de compromiso real con el comercio electrónico por parte de la alta dirección de las empresas.

El esquema de trabajo del B2B aplicado a la alimentación y a la agricultura es el de una bolsa donde los productores ofrecen sus productos. Los productores, cooperativas agrícolas o alimentarias, por ejemplo, tienen en el mercado virtual la oportunidad de independizarse de los intermediarios locales y ofertar sus productos en un mercado más abierto, lo que afectará fuertemente, sin duda, a la estructura clásica de mercado.

En este sentido, hay algunas iniciativas, como *lonja-avicola.com*, un sitio en el que empresas productoras y distribuidoras de huevos venden y compran este producto. Desde el momento en que se incorpora una nueva oferta de compra o de venta al mercado virtual, y hasta que el comprador recibe la mercancía, *lonja-avicola.com* se encarga de todos los procesos, desde el pago bancario, confirmado en tiempo real, hasta la contratación del transporte y la notificación de la operación a todas las partes involucradas. En este desarrollo se han invertido 1.000 millones de pesetas por las siguientes entidades promotoras, Caja Duero, Fundosa, y el grupo que ha desarrollado el *software*, Apex-Algor. Las empresas que desean participar sufren un examen en relación con su solvencia y, una vez aceptados, pagan una cuota anual de 200.000 pesetas.

Otras iniciativas interesantes para España proceden de Mitsubishi (Japón) y Kesko (Finlandia). La primera ha creado un mercado virtual de venta de frutas y hortalizas que reúne a productores y detallistas (supermercados, y cadenas de restaurantes), en el que se prevén unas transacciones de unos 17.000 millones de pesetas para los próximos tres años. La experiencia finesa consiste en el desarrollo de un *marketplace* especializado en cereales.

De los Estados Unidos nos llega la experiencia de una patronal del sector de la alimentación, bebidas y productos de consumo, Grocery Manufacturing of America, que involucra como accionistas a compañías como Coca-Cola, Johnson&Johnson, Procter & Gamble, Gillette, Uniliver y otras, con el objetivo de concentrar en el mismo las ofertas de sus proveedores y conseguir reducciones de hasta el 10% de los 65 billones de pesetas que suma la factura de aprovisionamiento de los accionistas.

En Europa, Nestlé y Danone han creado CPGmarket.com (Consumers, Packages, Goods) al que posteriormente se ha unido Henkel, con el objetivo de crear un sitio donde se encuentre el colectivo de fabricantes y suministradores de este mercado. La plataforma B2B, que actúa a escala europea, reúne por lo tanto a todo tipo de proveedores y fabricantes en el campo CPG. Los servicios que presta son los de selección de proveedores y asistencia en la contratación, catálogos, conexión directa para automatizar la cadena de suministros y *fulfillment* con pago electrónico y logística. A todo esto, se añaden servicios de *e-intelligence* para facilitar el análisis de los datos empresariales. El portal ha sido diseñado por ACCENTURE con tecnología MySAP.com. Las inversiones han sido de unos 5.000 millones de pesetas.

Creada en enero de 2000 en Dusseldorf, efoodmanager.com es un *marketplace* pan-europeo de la alimentación, especialmente de la fruta, verdura y pescado. Está abierto a toda clase de empresas de este ramo, cuya entrada en el mercado debe ser aprobada. Ofrece toda clase de servicios, incluso la negociación entre comprador y vendedor en tiempo real.

#### ▪ Construcción

Las soluciones de comercio electrónico deben ayudar a un mercado tan fragmentado como el existente en España, donde cien mil empresas tienen diez o menos empleados y sólo 209 tienen más de 200 trabajadores.

La empresa Dragados, la segunda del sector por volumen de facturación, junto con OHL, *Opciona* (Endesa) y la consultora PWC, han creado el portal *E-difica* (edifica.es), realizando una inversión inicial de 2.500 millones de pesetas, con el que espera canalizar un volumen de transacciones de 334.000 millones de pesetas en el año 2003.

El objetivo es reunir a todo tipo de empresas y profesionales relacionados con la construcción para compra y venta de materiales y equipamiento. Entre otros servicios, ofrece solicitud de ofertas, gestión de proyectos, subastas, etc.

Otra iniciativa importante es *BtoB Factory*, holding operativo participado mayoritariamente por el BSCH, entre cuyas actividades, la mayoría horizontales, destaca la dedicada al mercado vertical de la construcción. *BtoB Construcción*, participada en un 50% por *BtoB Factory*, el grupo Dragados cuenta con un 35% de capital y OHL con el 15% restante. Esta iniciativa agrupa al proyecto anteriormente descrito, *E-difica*, junto con *Constructiva de BtoB Factory*, desarrollado en Argentina, Brasil y Méjico.

Otro portal, *Build2Build* ([build2build.com](http://build2build.com)), ha sido creado por FCC (el primer grupo en la construcción del país), junto con ACS, Ferrovial, Acciona y Uralita, a las que ya se han unido más de 26 empresas. El *marketplace* tiene idénticos objetivos que el anterior, reunir a constructores, proveedores, profesionales y promotores del sector de la construcción, de los que ya puede contar con 27.000, a los que asegura una serie de servicios entre los que destacan los de licitaciones, obras (un servicio en tiempo real de la situación de obras), directorio de proveedores, etc.

*Construed* es un *marketplace* orientado a PYMES, que pone en contacto a empresas con especialistas y proveedores del sector mediante la publicación de las demandas de las empresas. Comenzó a funcionar en junio de 2.000, con una inversión inicial de 100 millones de pesetas.

- Consumo, distribución, textil

*GlobalNetXchange* (GNX) es un mercado virtual creado por Carrefour y Sears junto con Oracle y al que se unieron en abril de este año Sainsbury, Metro y Target. En su conjunto alcanza un valor de 185.000 dólares en volumen potencial de transacciones. La solución está compuesta a la vez por un portal que presenta las solicitudes de compras, catálogos, etc., mientras internamente, en cada empresa, y mediante una red Intranet y *software* de *e-procurement*, se integra el proceso de compra en el sistema de información. Una Extranet permite finalmente la automatización de suministros entre empresas.

*Consumalia* es un portal de compras especializado en empresas de bienes de consumo, creado para mejorar la gestión de compras de sus clientes. Entre los socios fundadores figuran Telepizza, Campofrío, Gonzalez Byass y Pescanova. El conjunto de empresas compradoras gestionan las compras de productos y servicios a través de una sola aplicación.

El sistema de trabajo consiste en que las empresas compradoras publican en el portal sus peticiones de oferta, con las que se informan los proveedores, los proveedores autorizados ofertan y las empresas compradoras adjudican e informan a los seleccionados.

- Energía

*Opciona.com*, constituido en marzo de 2000 por Endesa (63%), PriceWaterhouseCoopers (12%), CommerceOne (10%) y Enersis (15%), nace con los siguientes objetivos: ser un punto de encuentro neutral e independiente entre empresas, albergar comunidades virtuales ofreciéndoles servicios a medida y proporcionar servicios de valor añadido, financieros, logísticos, integración, etc.

*Opciona* ya ha realizado más de 123 subastas que han permitido a las diferentes compañías participadas por Endesa en el mundo realizar compras por valor de unos 80.000 millones de pesetas. En las subastas realizadas han participado más de cien empresas diferentes, pertenecientes a distintos sectores y áreas geográficas. El ahorro medio conseguido se cifra en un 16%. Los planes de la compañía para los próximos meses consisten en la incorporación de cuatrocientos nuevos proveedores.

- Pymes

El tejido empresarial español está constituido por pequeña y media empresa en un 80 por ciento, por lo que son un importante indicador de la realidad del país. Pues bien, según datos de la AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico), el 67,6% de las empresas españolas no tiene presencia en la Red, y del 21,6 de las empresas vinculadas, sólo el 10,8% hace compras en Internet.

Sólo una de cada tres pequeñas y medianas empresas posee una página *web*, situación que mejorará en los próximos cinco años, y se calcula que en 2005 el 75 por ciento de las PYMEs ya tendrá acceso a Internet, aunque para entonces, dada la velocidad a la que avanza la tecnología, este porcentaje carezca ya de interés.

La actividad de las PYMEs en Internet no pasa de escaparates y, en general, de un uso muy pasivo de la *web*. Son escasas las iniciativas como la sueca *Merkant* basadas en un portal para PYMEs de productos de alimentación, o la italiana *Looknbuy.com*.

*AreaB2B* es la primera plataforma operativa en España para PYMEs de comercio electrónico. Con la participación de Sun, SilverStream, Picking Pack e IP6, constituye un portal vertical dedicado a la joyería, al que se han adscrito 45 tiendas y diez fabricantes. El portal permite realizar pedidos a proveedores a través de cuatro modalidades de pago, y se pretende con él unir en un mercado virtual a las PYMEs de joyería con los fabricantes y distribuidores del sector.

Verticalia surgió en febrero de 2000 como entidad gestora de portales, de los que en este momento mantiene unos doce. Los portales están orientados a pesca, comercio exterior, seguros, catering, turismo rural, productos cárnicos, hidrotecnia y productos de la automoción entre otros. La compañía se financia mediante patrocinio y escaparates, y en un 90% por los servicios que presta.

- Banca y finanzas

La utilización de Internet por la sociedad ha supuesto la rápida adaptación de la estrategia de negocio de las entidades financieras. Las entidades bancarias, que han sabido desde siempre aplicar la tecnología a los negocios, han mantenido a lo largo de los años la más completa red de telecomunicaciones al servicio de las empresas y los clientes finales, para comprenderlo, no hay más que mirar la extensa red de cajeros automáticos que se extiende por el país. También ha sabido aplicar la tecnología Internet al negocio

tradicional, desarrollando la banca *on-line*, trasladando su oferta de productos y servicios a la Red o creando entidades virtuales, sin oficinas físicas, que sólo son accesibles a través de Internet.

Otro importante paso, menos conocido por el gran público, es su participación en una gran mayoría de proyectos y empresas específicos de Internet, de forma directa o indirectamente a través de sus fondos de inversión o capital riesgo.

Es en esta vertiente donde la banca apuesta por actividades en la Red como B2B, porque es donde va a estar el negocio entre empresas. Por esto no se ha querido perder de vista los proyectos que han lanzado otras compañías no financieras, de forma que la participación de la banca en estos proyectos resultaría demasiado prolija de relatar.

La estrategia de las entidades financieras pasa también por estar cerca de las compañías operadoras de telecomunicaciones, porque son las empresas que están abriendo los caminos de Internet, con el objetivo de desarrollar proyectos conjuntos.

Las operadoras de telecomunicaciones serán las entidades que, una vez esté disponible la tecnología UMTS, dentro de poco con la GPRS, y en estos momentos con la WAP, están en condiciones de asumir las funciones de intermediación y medios de pago de las que hasta ahora solo ha dispuesto un banco. Por ello, la cercanía a las operadoras es estratégica para la banca.

En general, la estrategia de la banca es simple: frente a la pérdida de exclusividad con la creación de nuevos mercados se aplica aquello tan viejo de "si no puedes vencer a tu enemigo alíate con él", es decir, establece alianzas con sus propios clientes y se une a proyectos en los que estos sean líderes, para desde la nueva plataforma ofrecer sus servicios.

La lucha por el pago a través del móvil se manifiesta ya en España por ser uno de los mercados más atractivos de Europa para este menester, debido a la gran expansión de cajeros automáticos, medios de pago electrónicos y teléfonos móviles en servicio. El pago por teléfono es algo tan sencillo como teclear el número y luego facilitar el *pin*, el número personal de identificación, y a final de mes la operadora telefónica carga las compras realizadas. Se empieza a utilizar en compras pequeñas.

#### Los requisitos para practicar B2B

Hay varias formas en la que las empresas pueden realizar transacciones electrónicas, y no todas requieren el mismo esfuerzo por parte de las empresas.

Vamos a considerar tres modelos en función de la integración del sistema de compra con los sistemas de información de la empresa.

- Caso 1

Integración del sistema ERP de una empresa con el sistema ERP de la otra.

Sólo es abordable este caso en empresas con alto nivel de integración y desarrollo informático. Se trata de poner en relación sistemas distintos que hablan lenguajes diferentes y almacenan información de manera también distinta. La conexión de los dos sistemas de información hay que desarrollarla mediante un puente que haga posible la comunicación. Este puente es XML mediante una solución estándar o específica.

- **Caso 2**

Lanzamiento de pedidos sistematizados mediante conexión a catálogos en forma automática (*e-procurement*).

Este caso requiere una gran integración entre la plataforma *e-procurement* y el sistema ERP de la empresa que compra. Por lo tanto, no es practicable por empresas poco informatizadas.

- **Caso 3**

Realización de pedidos mediante listados de productos en catálogos.

En este caso, la compra por parte de la empresa se realiza fuera de línea de su sistema informático, por lo tanto, esta modalidad la puede practicar cualquier empresa con independencia de su desarrollo tecnológico.

Todo lo cual nos lleva a considerar como corolario que el desarrollo de una moderna infraestructura informática en la empresa, es una condición previa para la práctica eficaz del comercio B2B, que además resulta evidente, ya que al desarrollarse el B2B exclusivamente en forma electrónica con el exterior, la empresa debe antes ser capaz de comunicarse electrónicamente en su interior.

Otra condición que exigen los dos primeros casos aquí expuestos es la modificación de los procesos de negocio afectados.

## **Modelo de negocio: integración de la cadena de valor**

Se entiende por integración el hecho de que una misma información sea introducida en el sistema de información de la empresa, sólo una vez, para que esté disponible en todas las aplicaciones de la empresa que la utilizan. Por ejemplo, un comercial almacena en la base de datos de ventas el nombre y dirección de un nuevo cliente que ha realizado su primer pedido, y lo da de alta en la base de datos de clientes como:

*Manufacturas de Madera Sociedad Anónima Española, C/ Rabanera, N° 7 28024 Madrid. Tfno. 456 23 67*

Cuando el departamento de producción recibe el pedido, éste queda registrado como:

*Manufacturas de la Madera S.A., C/ Rabanera, N° 7 28024 Madrid. Tfno. 456 23 67*

Y el departamento de contabilidad hace su anotación del cliente como:

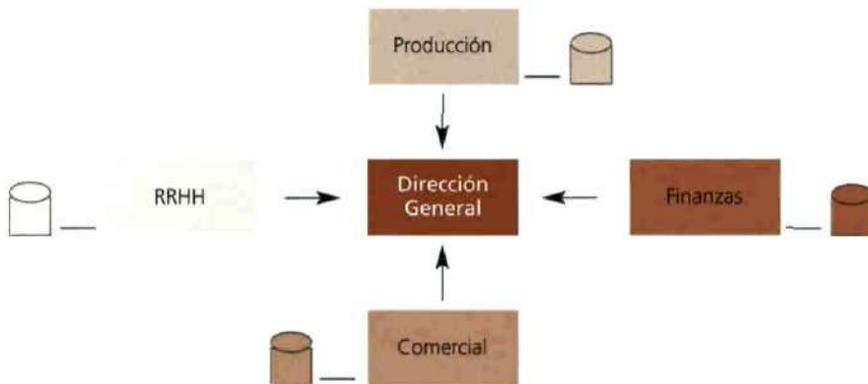
*Manufacturas de Madera S.A.E, C/ Rabanera, N° 7 28024 Madrid. Tfno. 91 456 23 67*

Es evidente que en tres bases de datos aparece la información de un mismo cliente con tres nombres distintos, porque se han cometido diversos errores cada vez que se han introducido los datos en un ordenador.

Si la primera alta del cliente la hubiera dado el comercial para un único sistema de información y en una sola base de datos de clientes válida para ventas, contabilidad y producción, sólo habría un nombre para un cliente, compartido por las tres distintas aplicaciones. Esto es lo que entendemos por integración y por aplicaciones integradas.

La falta de integración en la estructura del sistema de información se manifiesta por la coexistencia a menudo de sistemas informáticos independientes al servicio de diferentes departamentos, con la consiguiente falta de información integrada a nivel de la empresa, que la dirección general tiene que elaborar merced a un equipo de “fontaneros” que trabaja de forma artesanal y que le facilita resultados, en el mejor de los casos, a unas semanas vista. A pesar de ello, el ejecutivo de la compañía carece de una visión en tiempo real de la empresa en este momento, ya que lo que tiene ante sí es una información del pasado sobre la que ya no puede actuar.

CUADRO 21. DIFERENTES SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA



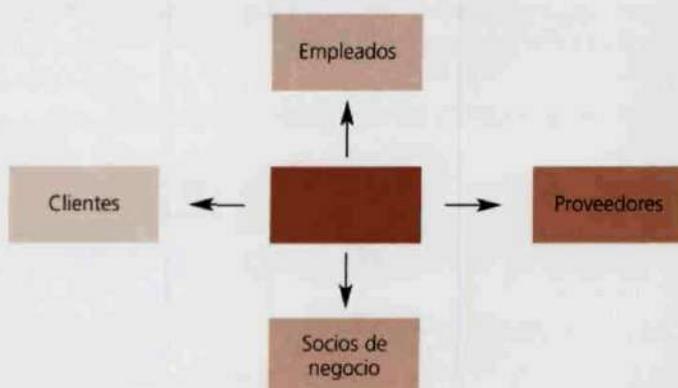
No sin dificultad se puede conseguir la erradicación de este modelo, mediante la implantación en la empresa de un sistema ERP (*Enterprise Resources Planning*), sustituyendo al conjunto de los distintos sistemas inconexos, creando con ello un nuevo sistema de información integrado, ya que esta medida es mucho más segura, práctica y eficaz que rediseñar las viejas aplicaciones.

El *software* ERP conecta a los datos de los procesos afectados de la empresa integrándolos de forma lógica y, a su vez, facilita la modificación o rediseño de los procesos de la empresa por una nueva funcionalidad.

Es decir, cuando la información sobre el nuevo cliente *Manufacturas de la Madera S.A.* entra por primera vez en el sistema, el ERP se encarga automáticamente de enviar esta información al resto de áreas de la empresa afectadas por la misma. En realidad, el ERP se encarga de organizar, codificar y estandarizar los procesos de negocio y los datos de una empresa, aunque en realidad, ERP es algo más, es un motor de transacciones interno en la empresa que relaciona los flujos de información con los de bienes, servicios y dinero; es el soporte del negocio, y de todo el edificio *e-business*, que precisa de esa infraestructura para su correcto funcionamiento.

La arquitectura de sistemas de información cambia radicalmente con un ERP, que se sitúa en el centro de la compañía como motor de cualquier transacción, tanto interna como externa, y generador de cualquier tipo de información.

CUADRO 22. SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LA EMPRESA MEDIANTE ERP



### Nuevos procesos de negocio

La adopción de la arquitectura del sistema de información en la empresa, basada en ERP o en su defecto en un sistema de planificación parecido, obliga al cambio de los procesos habituales hasta ese momento en la empresa. Quizás sea más apropiado hablar de "diferentes procesos" que de "nuevos procesos", pero de una manera u otra la cuestión está en que el cambio de arquitectura obliga a eliminar procesos y a crear otros nuevos. Estos nuevos procesos estarán relacionados no sólo con el ERP sino con la nueva orientación *e-business* de la empresa. Esta es una complicada labor que obliga a la identificación de todos los procesos de negocio afectados por el cambio y a sustituir los inadecuados por nuevos, con ayuda de la tecnología.

Esta labor hay que realizarla por partes y requiere mucho tiempo. La implantación de un ERP es previa a la adopción de nuevas funcionalidades *e-business*, y puede requerir, según la complejidad de cada caso, un dilatado tiempo de implantación. Continuar sobre

estos cimientos con el resto del edificio *e-business*, supone añadir largos períodos de tiempo adicionales al proyecto inicial, problema que se agrava y se hace irresoluble en las empresas que quieren cambiar a un modelo *e-business* y no disponen de un adecuado sistema de gestión de la información. Es algo comparable a querer ampliar la altura de plantas de un viejo edificio, careciendo de los cimientos adecuados.

## Tecnología

La infraestructura tecnológica de un ERP constituye el fundamento sobre el que se construye el edificio *e-business* con la aplicación de tecnologías entre las que Internet es siempre el catalizador. Es decir, no existe ninguna tecnología creada específicamente para *e-business* que no sea una tecnología ya usada anteriormente a la que se ha aplicado Internet como vehículo de distribución de la información.

Esta refundación tecnológica realizada con la ayuda de Internet no afecta por igual a todos los sistemas de la empresa, sino que se centra fundamentalmente en el campo de la colaboración con el interior y el exterior de la empresa, áreas en las que hasta ahora no se había avanzado por la falta de un sistema de comunicación ubicuo como Internet. Los puntos de la empresa que más reciben el impacto de la nueva tecnología son los siguientes:

- La gestión e integración de la información (sistema de información)
- La relación con los clientes
- La relación con los suministradores
- La relación con los empleados
- Las relaciones con los socios de negocio o *partners*

Es decir, se ven principalmente afectadas las zonas de la empresa en las que la eficacia de la misma depende de la emisión/recepción de informaciones desde o hacia determinados colectivos que poseen los papeles de cliente, suministrador, empleado o socio.

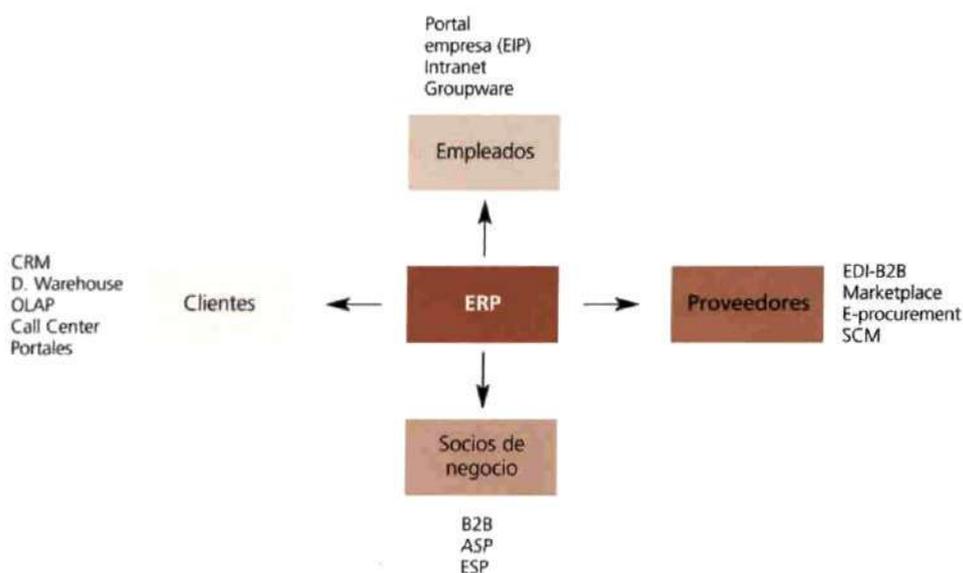
CUADRO 23. TECNOLOGÍA



La ubicuidad de la tecnología Internet también permite enlazar en un mismo sistema de información a otros sistemas externos, hasta ahora autónomos, y de los que el sistema de información de la empresa sólo ha recibido hasta ahora informaciones indirectas a través de intermediarios, como la información que un comercial proporciona de su cliente. El enlace directo entre los clientes y la empresa significa una nueva dimensión comercial.

El conjunto de tecnologías que hacen posible esta nueva integración se representa en el siguiente esquema, enlazadas, coordinadas y gestionadas por un sistema ERP, situado en el eje de las relaciones y los negocios.

CUADRO 24. CONJUNTO DE TECNOLOGÍAS



Comentaremos más adelante cada uno de estos emblemáticos cuatro puntos *e-business*. De lo expresado anteriormente se deduce que:

*E-business* es integración

En la empresa *e-business*, su diseño y la tecnología integran a:

- Las personas de la empresa
- Los procesos de la empresa
- Las aplicaciones de gestión
- Los suministradores
- Los clientes
- Los socios de negocio

Las personas de la empresa se integran mediante sistemas de *groupware* que facilitan el trabajo en común con ayuda de la tecnología. Los procesos de la empresa rediseñados de acuerdo con ayuda de la nueva estrategia se integran mediante sistemas de *workflow*. Las grandes aplicaciones de la empresa, tales como sistemas de control de gestión, finanzas, control de producción, recursos humanos, comercial, etc. quedan integrados mediante la implantación de sistemas ERP.

Los suministradores se integran en la empresa mediante una nueva gestión de la cadena de suministros (SCM) que integra la empresa con todas aquellas que le proveen de materias primas y componentes, con las que forma una comunidad virtual. Los clientes también quedan integrados en la nueva gestión *e-business* mediante la implantación de estrategias CRM (*Customer Relationship Management*).

Y los socios estratégicos, en los que la empresa ha confiado en *outsourcing* partes no vitales del negocio, están también integrados en la gran comunidad de interés que significa la empresa *e-business*. Esta integración de la empresa *e-business* es una característica básica en la que Internet juega un gran papel. Integrar hacia dentro significa, como ya se ha visto, que un dato se registre una sola vez en el sistema de información resultante. Integrar hacia fuera significa que la información generada por un cliente quede igualmente registrada en todos los sistemas de información asociados, pero para llegar a esta capacidad de integrar informaciones es preciso alcanzar un nuevo esquema organizativo.

### *E-business* es reorganización \*

- Desaparece la organización vertical de la empresa.
- La empresa se organiza sobre procesos orientados al cliente (interno o externo).
- La estructura se aplana, se hace horizontal.
- Las personas se valoran por lo que hacen, no por el departamento que representan (*empowerment*).
- La organización se hace flexible, se orienta en conseguir sus objetivos y utiliza el *outsourcing* para lo que no es estratégico.
- Utiliza la tecnología como motor de sus procesos.

La empresa *e-business* ha cambiado su organización y sus procesos han sido redefinidos para servir a la nueva estrategia, con ayuda de la tecnología. La nueva empresa ya no tiene una estructura vertical, sino plana y flexible. La empresa está orientada a conseguir sus objetivos mediante su especialización en lo que sabe hacer; el resto de actividades se mantienen en *outsourcing*, y son las empresas externas, consideradas

como aliadas o socios del negocio, las que se responsabilizan del funcionamiento correcto de lo que es necesario, pero accesorio, en relación con los fines y objetivos de la empresa.

La cadena de valor en la empresa e-business está invertida en relación con la clásica.

## CUADRO 25. CADENA DE VALOR

Fuente Ravi Kalakota, 2000

EMPRESA CLÁSICA (orientada a producto)



Una característica fundamental de la empresa *e-business* es la inversión de la cadena de valor en relación con la tradicional. La cadena tradicional está basada en las necesidades de la empresa, en sus productos, se mira a ella misma, mientras que la nueva cadena de valor se orienta a partir de las necesidades de los clientes, mira al cliente, se inicia en sus necesidades.

El modelo tradicional de empresa está construido alrededor de unos postulados muy rígidos, a veces simples, pero inamovibles. Los procesos por los que está compuesta la empresa son también rígidos e inamovibles, y el objetivo es mantener la cifra de ventas, con independencia de la opinión de los clientes, sobre la base de un ejército de vendedores distribuidos territorialmente que presionan a los clientes y periódicamente informan a la dirección, en relación con los clientes, exclusivamente cifras de ventas.

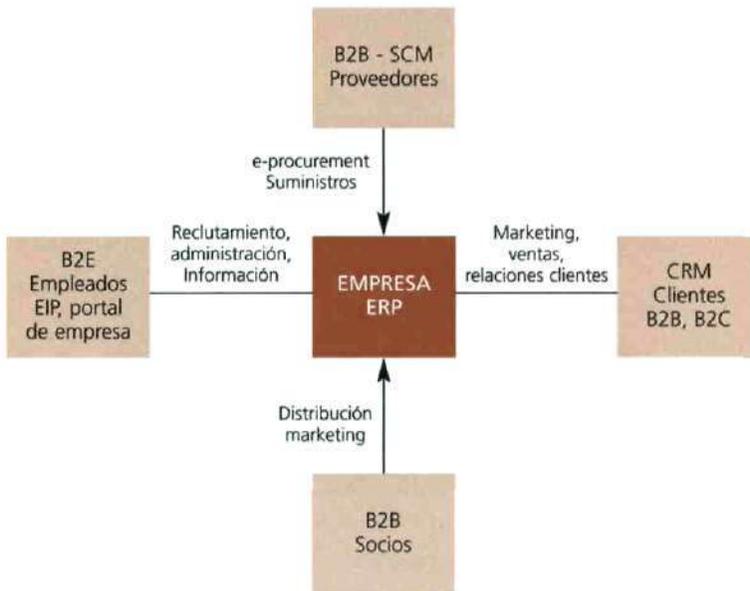
La nueva cadena de valor de la empresa *e-business* parte del conocimiento de las necesidades del cliente, hacia las que orienta la producción y el conjunto de la empresa, y termina, a través de una infraestructura flexible de procesos, donde la clásica comienza, en el producto, con la diferencia de que en este caso gran parte de las competencias internas está confiada mediante contratos de *outsourcing* a otras compañías.

## Arquitectura tecnológica de la empresa *e-business*

Como ya se ha adelantado, el diseño tecnológico de una empresa *e-business* está edificado a partir de la implantación de un sistema de gestión de la información ERP que sea

el motor de las transacciones de la empresa en todos los órdenes: producción, finanzas, logística, recursos humanos, etc. Este paquete constituye la infraestructura de información sobre la que descansa el edificio *e-business* para poder integrar las informaciones de toda la empresa y ser la columna vertebral de ella.

CUADRO 26. ARQUITECTURA TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA

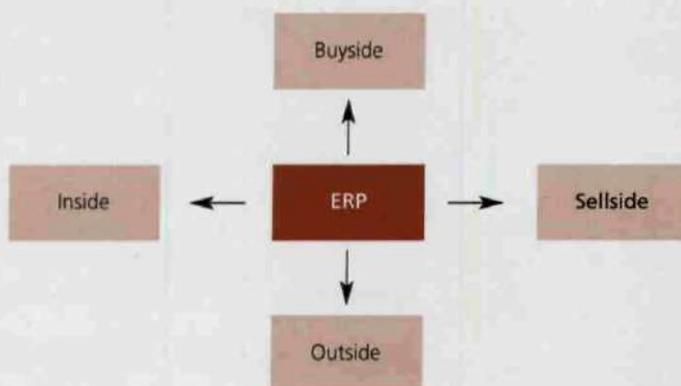


Sobre el ERP se desarrolla la arquitectura tecnológica de la empresa, representada en el cuadro adjunto, que consolida los siguientes grandes campos de aplicación en la empresa *e-business*:

- CRM (Gestión de las relaciones con los clientes) en la zona de ventas (*sellside*), donde es la aplicación más importante, junto con las de comercio electrónico, B2B y B2C.
- Automatización de la cadena de suministros (SCM), *e-procurement* y B2B, en la zona de compras y suministros.
- Gestión de las relaciones internas de la empresa (*Inside*), donde las tecnologías asociadas tienen como fin el desarrollo de portales de información EIP, sistemas de trabajo en grupo (*groupware* y *workflow*) y gestión del conocimiento.
- Gestión de la información con las empresas asociadas (*outside*), que realizan tareas encomendadas en *outsourcing*.

Existe una dependencia entre cada una de estas tecnologías e Internet, como medio de comunicación, y ERP como motor de transacciones, que se puede representar esquemáticamente, de la forma siguiente:

CUADRO 27. PUNTOS CARDINALES DE LA EMPRESA E-BUSINESS



A continuación se relacionan cada una de las tecnologías asociadas a estos puntos cardinales de la empresa e-business.

#### *Sell side: CRM (Customer Relationship Management)*

El objetivo de la aplicación de esta tecnología es que la empresa pueda capturar el máximo de información sobre su cliente de forma que ésta pueda ser compartida por el conjunto de la empresa. Este objetivo no se consigue con un producto, sino con el desarrollo de un nuevo escenario estratégico que no sólo afecta al área de ventas, sino a toda la empresa.

CRM implica 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 adquiridos, tanto los internos como los externos, en una base de datos central, el análisis de los datos consolidados, la distribución de los resultados del análisis a los puntos de contacto empresa-cliente y el uso de esta información cuando los clientes toman contacto con la empresa, a través de esos puntos. Un sistema CRM permite a la empresa obtener una perspectiva completa de sus relaciones con sus clientes gracias a que el sistema descansa no sólo en los comerciales, sino en toda persona de la empresa que tenga algún contacto con el cliente.

El *software* puede cubrir todas las áreas del modelo de empresa o sólo algunas. Por ejemplo, algunos proveedores se limitan a proporcionar exclusivamente un módulo para la automatización de la fuerza de ventas o el de atención telefónica y a esto le llaman sistema CRM. Es decir, existe cierta confusión ligada a la utilización de estas herramientas.

### *Buyside: Automatización de la cadena de suministros.*

El objetivo en este campo es conseguir una unión tal con los suministradores, que se logre que los envíos de materiales se produzcan justo cuando estos sean necesarios, minimizando con ello la necesidad de almacenes.

La tecnología que hace años se implantó en algunas grandes empresas para el suministro de materiales para la producción, justo en el momento en que estos se necesitan - tecnología conocida como JIT (*Just In Time*) - está ahora al alcance de todas las empresas con la necesidad de una inversión menor, al utilizar como canal de comunicación la tecnología Internet.

Junto al modelo clásico de una empresa conectada a sus suministradores, también conocido como de "uno a muchos", nos encontramos el modelo de mercado virtual entre muchos compradores y muchos vendedores o *marketplace*. Esta última tecnología consiste, como ya se ha visto, en un portal en el que tanto suministradores como compradores se encuentran registrados. El sistema de gestión del sitio ofrece a los participantes un espacio seguro a la vez que asegura la calidad de los concurrentes mediante determinadas condiciones de adhesión.

El tipo de compra que se desarrolla en este tipo de mercados es el denominado como MRO (Mantenimiento, Reparaciones, Operaciones), compras que normalmente están incluidas en los epígrafes de compras generales de las empresas, y que con el uso de *marketplace* pueden reducirse hasta un 40%.

Un planteamiento estratégico de la empresa en este campo, o *e-procurement*, ayuda a transformar muy positivamente el negocio ya que cambia la forma en la que se desarrollan las funciones de compra y aprovisionamientos en términos de relación cliente-servidor.

### *Inside*

Intranet es la tecnología que está facilitando el desarrollo de una nueva relación entre los miembros de la empresa y que permite resaltar el alto valor añadido que se puede obtener del trabajo en grupo frente al individual. Las herramientas para trabajo en grupo o *groupware* sobre Intranet 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. En este campo se están desarrollando muy unidas a estas herramientas portales internos de información o EIP que facilitan al trabajador la colaboración con cualquier parte de la empresa, su conexión con el departamento de RRHH, la justificación de gastos, el lanzamiento de ideas, etc.

*Inside* es un nuevo campo, ignoto hasta ahora, en donde Internet facilita la comunicación, la colaboración entre los empleados y entre éstos y la dirección de la empresa.

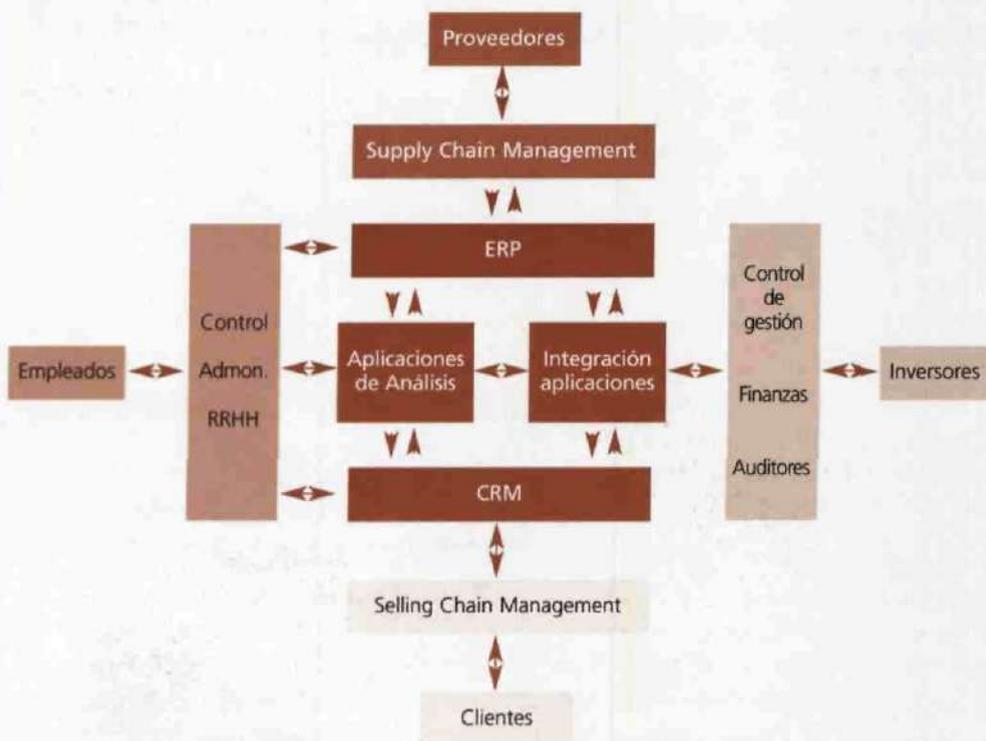
### *Outside*

La empresa *e-business* es muy consciente de que debe emplear todos sus recursos en lo que realmente sabe hacer bien, el resto de las actividades necesarias para su negocio, pero no fundamentales, las subcontrata. Una empresa moderna es una empresa que ha

sabido rodearse de socios de negocio, en los que confía para la realización de muy variadas actividades: transporte, informática y comunicaciones, etc., empresas con las que también está unida mediante Extranet.

CUADRO 28. ARQUITECTURA TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA E-BUSINESS

Fuente Adaptación de Ravi Kalakota, 2000



La figura muestra un esquema de integración ideal, completamente opuesto al que representa la vieja organización. Aquí no existen aplicaciones aisladas, sino conjuntos de aplicaciones o paquetes concebidos en pro de un fin concreto en el sistema de información de la empresa. El objetivo de esta estructura es integrar las aplicaciones *web* con los sistemas de *back office*, el corazón de la empresa y, a su vez, con el resto de aplicaciones, tales como gestión de inventario, finanzas, servicio a clientes, y el *front office* en general.

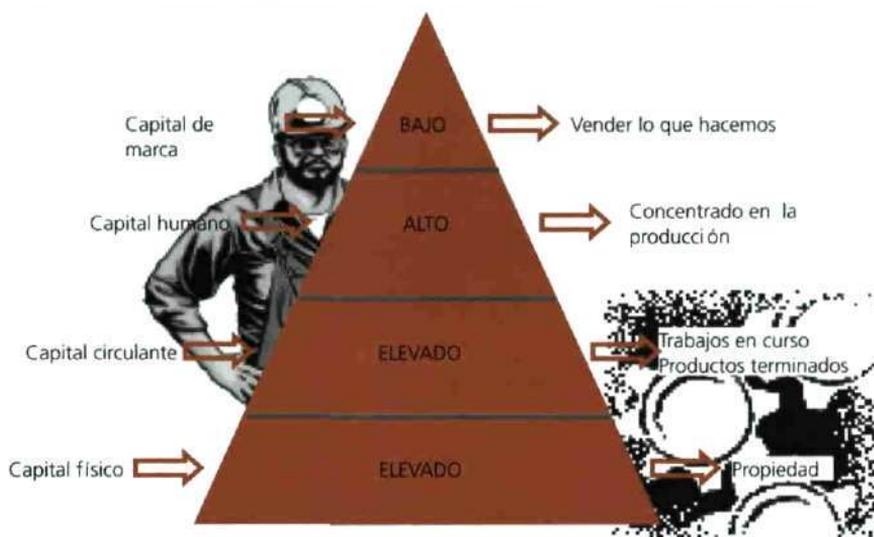
La unión sin costuras entre *web*, TIC y aplicaciones de empresa es lo que verdaderamente define tecnológicamente un modelo de integración *e-business*.

## Modelo de negocio de transformación

La figura adjunta muestra el modelo de empresa imperante desde el siglo XIX, en el que las empresas se establecen sobre la base de un enorme capital físico inmovilizado en terrenos, construcciones, edificios, maquinaria, etc., lo cual ha sido posible hasta ahora porque el coste real del capital se ha mantenido a nivel de cero a lo largo de los años, debido, entre otras causas, a los elevados tipos de inflación.

Los principales indicadores de rendimiento de la empresa han estado centrados tradicionalmente en la producción, la rotación de las existencias y en el capital circulante, forzosamente elevado. La aparición a partir de los años ochenta de tipos de interés reales cambian completamente este panorama, ya que las empresas empiezan a tener que hacer frente a unas operaciones con costes reales que les hacen comprender a sus directivos que poseer todos los factores de producción y sus correspondientes capitales circulantes, dejaba de ser un buen modelo económico.

CUADRO 29. EL MODELO IMPERANTE EN LA EMPRESA EN LOS ÚLTIMOS 100 AÑOS

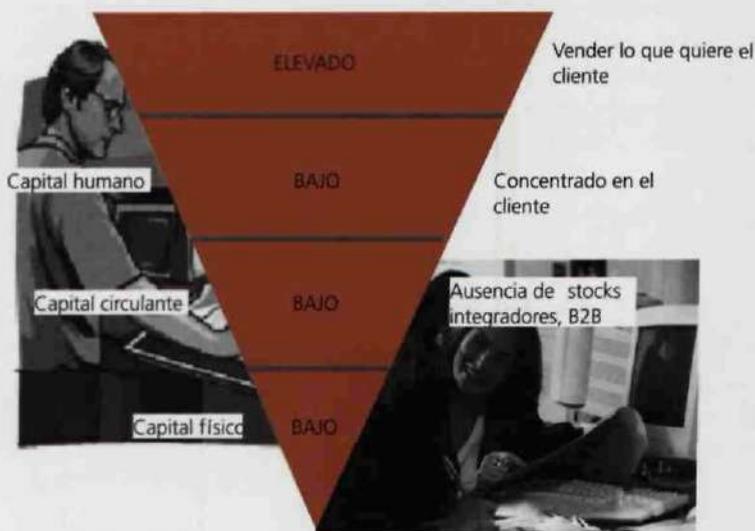


En este modelo, el capital humano, normalmente alto, está concentrado en la producción, y el modelo entero de empresa está concentrado en un producto, centro particular de todas las atenciones. Este producto carece prácticamente de marca, porque la marca no es lo importante, sino la calidad del producto, sus características, que lo hacen muy importante en el mercado, en el que se vende por el sistema de "empujarlo" por las fuerzas comerciales hacia el cliente. En la fabricación de este producto no se ha tenido muy en cuenta la opinión del cliente, basta con la reconocida calidad del producto.

La mayor parte de los modelos empresariales vigentes sigue siendo así, una pirámide asentada en fuertes activos materiales organizada para producir y vender productos. Muchas de las tecnologías que definen las estrategias de evolución, como ERP o CRM, se aplican hoy día a este tipo de modelo de empresa.

El modelo de negocio electrónico o modelo de transformación se puede representar como una pirámide inversa a la anterior, según muestra la siguiente figura.

CUADRO 30. NUEVO MODELO TRANSFORMADO DE NEGOCIO

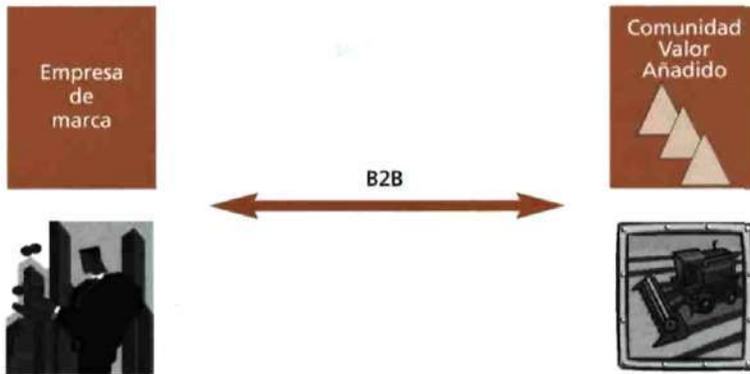


En este modelo, el capital físico es bajo, mientras que el capital de marca es muy grande. El capital circulante es bajo, al ser bajos los niveles de existencias y de almacenes, y el personal no está concentrado en la producción, sino en el cliente. Esta empresa subcontrata la producción entera o parte de ella, liberando con ello una gran cantidad de capital, que invierte en el desarrollo de la marca y los mercados.

Este tipo de empresa genera una importante diferenciación entre la empresa propietaria de la marca y la serie de empresas que fabrican los productos que esa marca ampara y que pueden estar agrupadas en una red que comunica a cada una mediante B2B con la empresa de marca, lo que nos lleva a diferenciar a las empresas que constituyen la red de subcontratación como una comunidad de valor añadido (CVA).

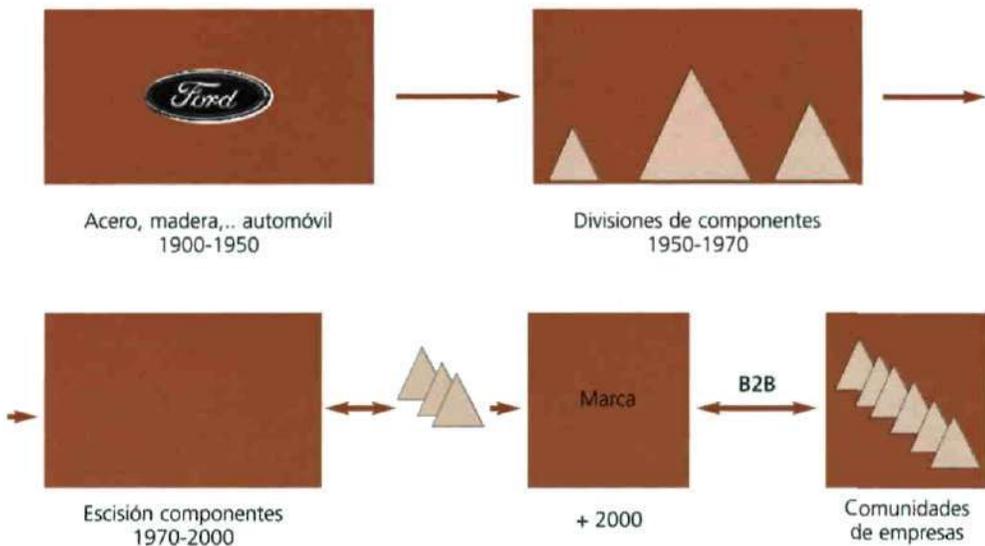
En la nueva relación entre empresa de marca y comunidad de valor añadido, la primera será una empresa orientada al cliente, al mercado, y las empresas de la comunidad estarán orientadas al producto.

CUADRO 31. RELACIÓN EMPRESA DE MARCA Y COMUNIDAD DE VALOR AÑADIDO



Estas tendencias no son nuevas, llevan tiempo manifestándose con claridad y sólo es la coyuntura tecnológica actual la que hace posible la extensión del modelo con costes reducidos. La industria del automóvil la viene desarrollando desde hace años, a lo largo de una evolución desde los primeros años del siglo XX a la actualidad.

CUADRO 32. EL NUEVO MODELO EN LA INDUSTRIA DEL AUTOMÓVIL



Así, las primeras fábricas transformaban toda suerte de materias primas en automóviles, luego se fueron diferenciando por divisiones según los diferentes componentes, que, en los últimos años, terminan escindiéndose, para separarse definitivamente de la empresa propietaria de la marca y constituir comunidades de valor añadido.

El ejemplo del sector automovilístico se está extendiendo a los demás sectores de actividad, tanto industriales como de servicios, de forma que la relación electrónica entre empresas, que podemos resumir como B2B, va a transformar a todos los sectores, dando lugar a la existencia de empresas propietarias de marca con escaso capital que coordinen a diferentes comunidades de empresas agrupadas en metamercados orientados a productos.

# La influencia de la Sociedad de la Información en los conceptos de *marketing* y en la definición de marca

En el presente trabajo se analiza el valor de la marca en los mercados electrónicos y los elementos que proporciona la Sociedad de la Información para generar e incrementar el valor de las marcas en los nuevos mercados que aparecen como consecuencia de ésta.

La metodología empleada contempla, por un lado, el análisis de los modelos de *marketing* y operativos en la economía real y, por otro, las posibilidades que abre la Sociedad de la Información. El siguiente paso será identificar y plantear qué factores y elementos de la marca se ven favorecidos y potenciados por la aparición de la Red y cuáles, por contra, se siguen apoyando en los conceptos y técnicas de la economía tradicional.

La consecuencia de ello va a ser la necesidad de integrar coherentemente las estrategias de marca en los mercados reales y en los virtuales, utilizando criterios económicos comunes y empleando las herramientas propias de cada entorno de un esquema integrado y único.

## El nuevo modelo de *marketing*

### Introducción

La evolución de los conceptos de *marketing*, de sus técnicas y de su aplicación ha corrido paralela al desarrollo de la sociedad industrial. Desde los años 70, los cambios graduales en el sistema operativo de las empresas se han plasmado en una transición desde los sistemas de producción masiva e indiferenciada a otros más modernos y flexibles que facilitan la generación de productos cada vez más personalizados y cercanos al cliente. Esta transformación esconde el hecho de que las fuerzas directoras del mercado han cambiado de bando: hasta los años 60, la oferta ejercía el poder y los mercados acep-

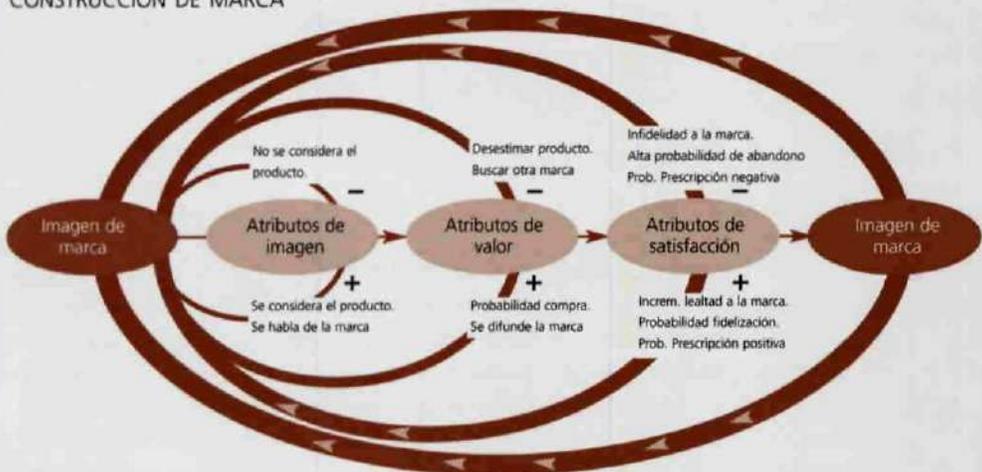
taban todos los productos. La demanda parecía inagotable, pero la oferta, escasa en comparación con la demanda, mantenía su dominio. Los productos eran poco diferenciados porque todo se vendía. El *marketing* seguía la misma pauta, enviando mensajes únicos e idénticos a clientes indiferenciados. En este sentido, el cliente era para la empresa un comprador genérico, y el mercado, un conjunto de compradores anónimos, idénticos entre sí, diferenciados en todo caso únicamente por su capacidad de compra.

Las estrategias operativas de calidad, flexibilidad e innovación de las últimas décadas han puesto el énfasis en que los clientes son cada vez más diferentes entre sí y que, puesto que la abundancia de productos y la competitividad de los mercados lo permite, ejercen con independencia su derecho y su capacidad para elegir y decidir sobre lo que necesitan, sobre lo que les satisface y lo que desean comprar. Como consecuencia, las estrategias de *marketing* han ido pasando gradualmente de influir en el deseo (publicidad) y estimular la compra (promoción), a incidir también en el proceso de decisión de compra. Los conceptos de fidelidad, lealtad, repetición de compra, retención del cliente adquieren importancia, porque ahora lo escaso no es el producto, sino el cliente. El poder está ahora en el lado de la demanda.

## Esquema conceptual del proceso de compra y de construcción de marca

El nuevo modelo de *marketing* se orienta a descubrir el conjunto de elementos por los cuales el cliente decide comprar un producto, a evaluar cómo los pondera y a diseñar, en consecuencia, planes que traten de alinear coherentemente su oferta con los parámetros de decisión del comprador.

CUADRO 33. NUEVO PARADIGMA DEL MARKETING. PROCESO BÁSICO DE COMPRA Y DE CONSTRUCCIÓN DE MARCA



El cliente que adquiere un producto, un bien o un servicio, sigue un proceso de compra que, en su base, responde al esquema del cuadro 33. Si el producto no tiene una imagen adecuada, ni siquiera se plantea analizar más detalles. Simplemente, lo desestima y busca otro con buena imagen en el mercado. La imagen, en este sentido, es un conjunto ordenado de informaciones cuyo significado para el cliente implica confianza y posibilidades de que el producto cumpla con las condiciones que él desea. El producto no considerado en esta fase debe entenderse que no entra en los planteamientos, deseos, expectativas y necesidades de ese comprador, bien porque la imagen del producto no responde a sus requisitos, o bien porque el comprador desconoce o malinterpreta la imagen. En el primer caso, será porque, a ojos del cliente, el producto tiene una imagen deficiente. En el segundo, porque el mecanismo de transmisión y difusión de imagen no ha alcanzado, o no lo ha hecho con la claridad y fuerza necesaria, al comprador.

Superado el primer escalón, el comprador valora los atributos del producto que puede apreciar en el momento previo a la compra. En el cuadro 33, éstos se denominan “atributos de valor”, entendiéndolo que son aquellos elementos que tienen valor para el cliente y que los percibe directamente en el producto, sin necesidad de experimentarlos. Este segundo paso es analítico y en él el cliente investiga si se satisfacen las condiciones que él exige al producto. Si no se cumplen, abandona el producto y busca otro. En su memoria quedará que este producto no satisface sus expectativas. Si en el primer paso simplemente no entraba a considerar el producto, aquí lo rechaza expresamente. En su esquema, la imagen de este producto, que partía con imagen suficiente, se deprecia.

Si el análisis de los atributos de valor arroja un saldo positivo, el cliente considera seriamente la posibilidad de comprar. Dependiendo de la importancia que el producto tenga para el cliente, comparará con otros productos que también satisfagan sus criterios y decidirá la compra. Este paso incluye, pues, la decisión de compra, pero el proceso de evaluación del cliente no termina aquí.

Una vez comprado el producto, se inicia la fase de utilización, lo que desde la óptica del *marketing* se conoce como la fase de experimentación real del producto. Es el momento en el que el producto tiene que cumplir todas las funciones que contienen sus atributos de valor, las expectativas inducidas por su publicidad, las promesas creadas por su imagen y, fundamentalmente, satisfacer los objetivos por los que el comprador lo ha elegido. Si el producto fracasa, el daño en la imagen es más severo que en los pasos anteriores. Una lavadora que se estropea con una frecuencia inusualmente alta, la prenda que se descose o deslucce con unos pocos lavados, la inesperada acidez de un vino, el empalago de una golosina, el cambio o el deterioro de las condiciones en que se presta el servicio contratado, etc., son ejemplos de experiencias negativas y de fracasos en la satisfacción del cliente, factores ambos que juegan en contra de la fidelidad y lealtad del cliente, de la repetición de compra y del fortalecimiento de imagen.

Aunque la lógica del proceso de compra es rigurosa, hay factores que simplifican el proceso, de manera que cuestionan en muchos casos su aplicación. El mercado identifica a los productos sin posibilidad de diferenciación por el término "genéricos". Son productos "estandarizados", en los que los atributos de valor y de satisfacción están aceptados por todos y prácticamente reglamentados. La evolución y la fuerte competitividad del mercado ha sido la causante de esa estandarización. Se compete por coste. El precio está influido por la oportunidad, por momentos de escasez o de abundancia, pero no por la diferenciación. Los productos que no satisfacen los niveles de calidad estándares son rápidamente expulsados del mercado. En este tipo de productos, la marca, en tanto que supone diferenciación, no tiene especial significado. El proceso de compra, en consecuencia, es rutinario y evita los pasos analíticos anteriores porque están incluidos, aceptados y probados en el propio proceso de estandarización.

Sin embargo, en la medida en que el producto incorpora posibilidades de diferenciación, cuando el producto tiene impacto relevante para el cliente, sea en su economía o en su satisfacción, el acento en los pasos del proceso es más notorio y exigente.

Un efecto de simplificación similar tienen los productos que gozan de alta imagen y reputación de excelencia en los mercados, son los productos con marca renombrada. En ellos, hay altas posibilidades de que el proceso de compra también sea sencillo y rápido; de hecho, el proceso parte influido por la excelente imagen de la que gozan, de manera que el comprador, a priori, ya tiene una inclinación de compra determinada por la marca. Si encuentra sorpresas favorables en otras marcas, o precios inusuales, por excesivos, en la marca elegida, quizá se plantee una revisión de sus preferencias. En otro caso, el proceso de decisión sobrevuela, sin prácticamente detenerse, cada uno de los pasos del esquema anterior.

Lejos de ser lineal, el proceso tiene características sistémicas, en el sentido de que se realimenta. Las experiencias positivas de los clientes refuerzan la imagen, del mismo modo que las negativas la devalúan. Este proceso iterativo va reafirmando la imagen del producto. Los esfuerzos de la empresa se tienen que orientar permanentemente a crear el *mix* adecuado de atributos de imagen, satisfacción y valor que consigan sostener y mejorar la imagen del producto. No debe olvidarse que el mercado es dinámico y que la propia competitividad hará cambiar el marco de referencia en el que se percibe el producto y, en consecuencia, su imagen.

Conviene tener en cuenta, además, que los mecanismos por los que se pierde imagen suelen ser más expansivos, rápidos y eficaces que aquellos que contribuyen a crearla o ganarla. En el sector de seguros se afirma que 11 de cada 15 asegurados transmiten a su entorno los defectos de calidad y de imagen que aprecian en el servicio, mientras que sólo 4 de cada 15 lo hacen sobre las mejoras y satisfacciones que han encontrado en él. (Ref: Alfredo Silvestre: El despliegue de la Función de Calidad en empresas de Servicio. Aplicación a una Compañía de Seguros)

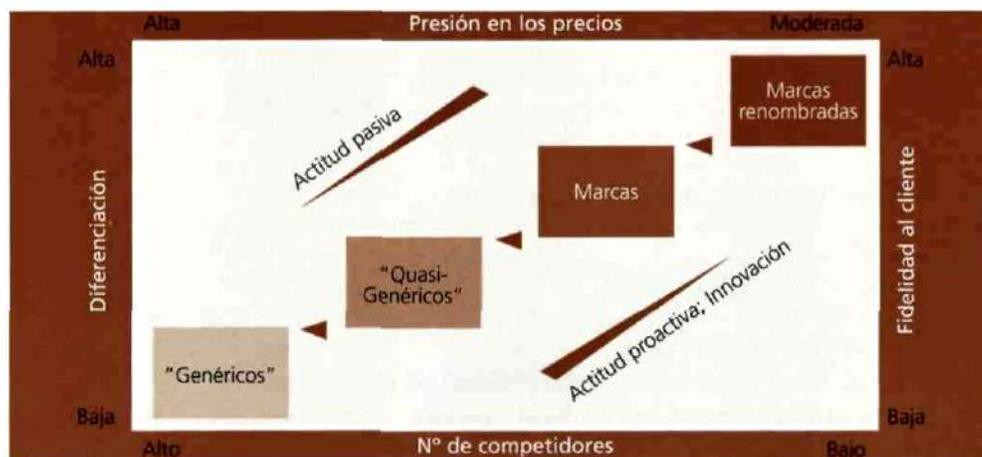
## La posición de las marcas en el universo de productos. La necesidad de la innovación

Al final, el objetivo del marketing es crear una marca que sea capaz de inducir a que el cliente elija el producto basándose en otros criterios que los simples del precio. El proceso de compra deja ver los elementos fundamentales de la construcción de una marca. La marca se basa en reunir esos atributos de valor, satisfacción y experimentación que consiguen la fidelidad del cliente y autorizan a éste a pagar un sobreprecio por ello, sin olvidar que se tiene que hacer llegar al comprador la información necesaria para que apoye en ella su proceso de decisión. Una información que tiene que ser veraz, inteligible para el cliente, sugerente, oportuna, sencilla y precisa.

El cuadro 34 sitúa la marca en el conjunto conceptual de productos del mercado. La diferenciación coloca a las marcas en una zona en la que disfrutan de menor presión competitiva, más fidelidad de los clientes y mejores precios. Sin embargo, la posición no es estática, la fuerte competitividad de los mercados y la creciente independencia en la toma de decisiones de compra del cliente están entre las causas que hacen que las marcas se deslicen desde su privilegiada posición hacia las zonas de productos "cuasi genéricos" e incluso "genéricos" propiamente dichos. En el automóvil, los segmentos bajos y medios pueden calificarse de "genéricos" o "cuasi genéricos" en el sentido de que las diferencias entre los vehículos de distintos fabricantes son cada vez menores. Lo mismo puede decirse en multitud de productos que van desde los electrodomésticos a las prendas de confección, de las bebidas refrescantes, a los libros y CD's, etc.

Las oportunidades para mantenerse en la posición de privilegio de la que gozan las marcas renombradas pasan por la diferenciación, y para ello es necesario incorporar inno-

CUADRO 34. POSICIÓN DE LAS MARCAS EN EL UNIVERSO DE PRODUCTOS



vaciones que enfatizen e incidan favorablemente en los aspectos del proceso de compra y construcción de marca. Las innovaciones deben abarcar al producto y a los procesos (innovaciones técnicas y tecnológicas), y también innovaciones comerciales, estructurales, de servicio y de comunicación tendentes a crear, sostener y mejorar la construcción y la imagen de la marca. Cuadro 34.

### *Marketing relacional*

El *marketing* relacional entra en la categoría de innovaciones comerciales necesarias para explotar con éxito la potencia de la marca; es una técnica oportuna, puesto que si, como se decía antes, lo escaso ahora es el cliente y reclama independencia y derecho a elegir, no se le puede considerar más como un receptor pasivo de comunicaciones y mensajes publicitarios genéricos, ni puede esperarse de él una respuesta lineal a los estímulos promocionales. El cliente toma sus propias decisiones libremente y la empresa tiene que ofrecerle un ámbito de relación cada vez más personalizado, en el que esté plenamente informado para que ejerza su libertad y tome sus decisiones.

La relación con el cliente es un proceso con dos sentidos, en el que la empresa comunica y facilita al cliente información personalizada y relevante con el propósito expreso de captar su voluntad e influir en sus decisiones de compra. El cliente contesta demostrando aspectos como cuáles son sus hábitos de compra, cuáles sus motivaciones, a qué necesidades y expectativas responde, en qué esquema temporal se mueve, qué aspectos valora, qué atributos percibe en el producto, a cuáles les da más importancia, cuál es su contexto de uso y consumo, sus motivaciones emocionales, sus aspiraciones, etc.

Es clave comprender que la relación se orienta a descubrir cuál es el valor que el cliente encuentra en el producto. Un valor que depende de la aplicación económica que el cliente haga del producto que compra o, en el caso de los consumidores, de factores tan diversos como el prestigio y la relevancia social u otros que pertenecen al conjunto de atributos emocionales que definen el contexto de uso y consumo del cliente.

Pero no se puede esperar que el cliente comunique explícitamente su información, es la empresa la que debe extraerla de la relación y traducir a su lenguaje interno el conjunto de elementos que conforman el perfil, los hábitos, las necesidades, las expectativas y las experiencias del cliente.

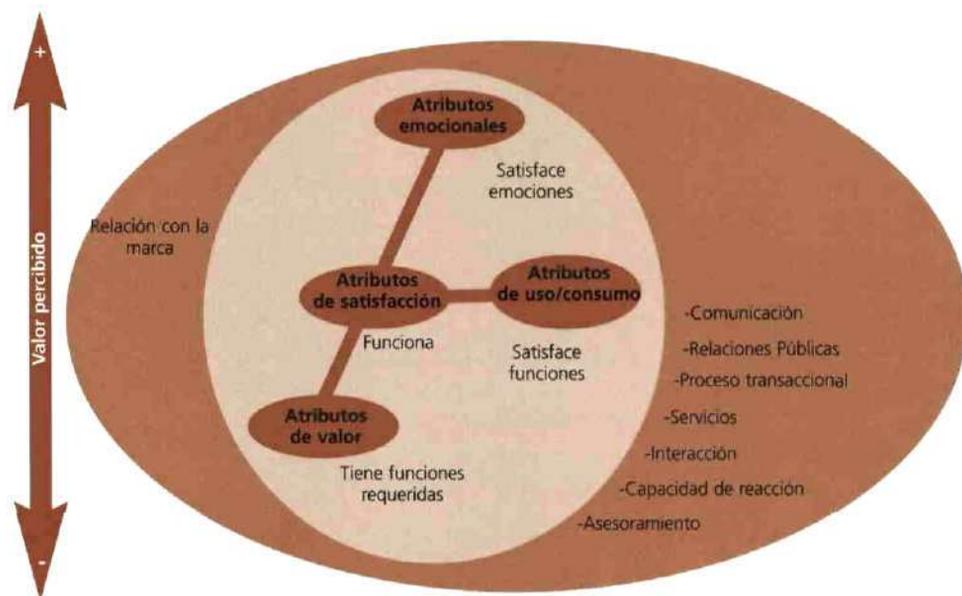
Las tecnologías de la información y de las comunicaciones ayudan a esta función creando y soportando bases de datos que permitan ordenar, clasificar y agrupar la información necesaria para establecer y explotar una relación eficaz, fiel y estable con el cliente que, por ende, promueva su lealtad.

### *Marketing experimental*

El *marketing* experimental entra también dentro de esta categoría de innovaciones no tecnológicas. La experiencia del cliente con la marca viene influida por cuatro aspectos básicos: los atributos de valor del producto, los de satisfacción, relacionados con el uso

o consumo del producto, los atributos emocionales referidos al contexto sociocultural y a las expectativas emocionales del cliente, y la experiencia en las relaciones con la marca. cuadro 35

CUADRO 35. NUEVO PARADIGMA DEL *MARKETING*. *MARKETING* EXPERIMENTAL



El primero es fundamental para que la marca gane imagen. Si el producto no tiene "calidad" difícilmente entrará en el esquema de compra. El segundo se experimenta en la fase de uso y consumo; si el uso demuestra que los atributos de valor no funcionan como se prometía, la experiencia es negativa. Del mismo modo ocurre si no se satisfacen las expectativas emocionales, psicosociales y culturales que el cliente espera encontrar en el uso del producto. Cumplir y satisfacer ese conjunto de atributos proporciona un mayor aprecio y valor de la marca para el cliente y genera confianza en ella; incumplirlo, lo resta. El cliente aprecia el valor en términos globales y por ello los distintos elementos de la experiencia suman o restan valor en la cuenta final. Por último, el conjunto de relaciones con la marca determina una faceta más de la experiencia del cliente. En este punto son importantes los elementos como la comunicación, los lenguajes de comunicación y atención al cliente, el nivel de los servicios complementarios, como los de asesoramiento, reparación, facturación, etc., la calidad y seguridad del proceso de transacción en sí mismo, el tratamiento de las devoluciones, la seriedad, formalidad y compromiso de la marca con el cliente y el resto de factores secundarios que conforman y definen el marco de la relación.

### Innovaciones estructurales

Las innovaciones estructurales se refieren más a la organización de las operaciones y a las formas de trabajo. La creciente competitividad está llevando a reconsiderar la estructura de la cadena de valor del negocio. Desde los años 70 se han producido avances notables incorporando a los proveedores a la cadena de aprovisionamiento en un esquema que los considera colaboradores antes que meros suministradores de subproductos, materias y componentes del producto o del servicio que se oferta. Este concepto ha evolucionado de manera que el proveedor colabora en diversas facetas del proceso de creación de valor, como, por ejemplo, en el diseño del producto y en la investigación y desarrollo inherentes a él, en la planificación y la programación de la producción de su cliente, en los procesos de aseguramiento y garantía de calidad, en la logística, en la reducción de inventarios, etc. En este entorno dinámico de relaciones, los suministros y los envíos son menos voluminosos, pero más frecuentes. Con esta filosofía, la empresa puede adaptarse con mayor flexibilidad y más rápidamente a la demanda de sus productos si tiene asegurado que, a través de su cadena de aprovisionamientos y de su operador logístico, va a tener los componentes, elementos y subconjuntos que necesita, justo cuando los necesita y en las cantidades y calidades correctas para alimentar su proceso de fabricación. Su ciclo de producción no sólo no se ve penalizado, sino que, al contrario, en la mayoría de los casos se acorta, porque no tiene que recurrir a la fabricación propia cuando puede encontrar proveedores más eficaces, más rápidos y especializados que él en los componentes que precisa.

En el coste que la empresa soporta se considerará ahora el que le transmite su proveedor, incluido el logístico. Se deben descontar, sin embargo, los administrativos, los de capital en equipos y espacio, los costes laborales, costes financieros y de inventario, etc. que antes aplicaba a la fabricación propia de los acopios que ahora adquiere.

Seguramente, la cuenta se pueda equilibrar con estos factores, pero se olvida un aspecto fundamental que redundaría en la reducción de coste: la empresa puede acceder ahora a mayores y mejores cuotas de mercado porque ha ganado flexibilidad de producto. Ahora puede ofrecer productos más personalizados y adaptados a su cliente solicitando los componentes diferenciales a su proveedor, sin interrumpir por ello sus procesos ni penalizar sus inventarios o su plazo de fabricación. La economía de escala es mayor y los costes, lógicamente, menores.

Esta estructura operativa requiere un elevado grado de descentralización de las operaciones que a su vez exige una interrelación frecuente, segura e intensa en información. Desde el punto de vista productivo, las experiencias del automóvil han supuesto la confirmación efectiva de esta filosofía, que no sólo se ha extendido rápidamente a otros sectores económicos, sino que se ha ampliado. Muchas empresas, basándose en esta filosofía, han subcontratado funciones y operaciones no esenciales de su actividad que descansan en proveedores colaboradores que garantizan su cumplimiento con calidad,

seguridad y eficacia superior a la de la empresa centralizada. La organización operativa es ahora más abierta y adopta una estructura de trabajo en red.

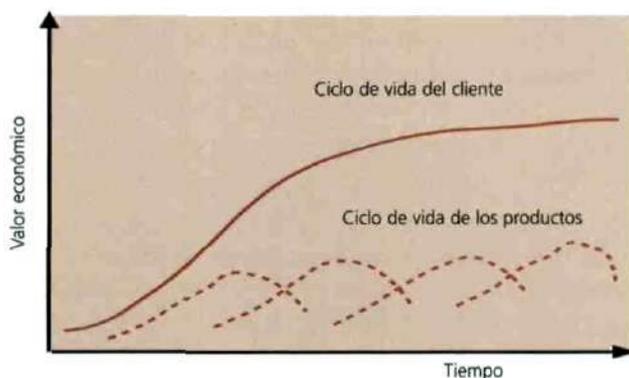
## El ciclo de vida del cliente

Si el cliente es actualmente un "bien escaso", su fidelidad es vital para el negocio. Los costes de adquisición de un cliente están presionados al alza y lo estarán más en la medida en que su escasez incremente la pelea por conseguirlo. Por tanto, parece acertado y lleno de sentido dedicar esfuerzos a retener a los clientes que ya se tienen, y amortizar su coste de adquisición y mantenimiento en un período de tiempo lo más largo posible. Este razonamiento hace emerger el concepto de "ciclo de vida del cliente".

El ciclo de vida del cliente es el período de tiempo que la empresa estima que podrá seguir vendiendo sus productos al cliente en cuestión. Por ejemplo, los productos de alimentación infantil tienen un ciclo de cliente estimado en 25 años, que se corresponde con el período estadístico estimado de fertilidad de la mujer. Los ordenadores personales tienen un ciclo de cliente más largo, porque la empresa usuaria o el consumidor necesitan equipos de este tipo durante toda su vida profesional, independientemente de que la continua actualización tecnológica de la informática convierta en obsoletos los equipos vendidos tres años atrás. Cuadro 36

La empresa que gestiona el ciclo de vida del cliente quiere asegurar que éste va a seguir comprando sus productos cuando los necesita. El cliente de hoy es un comprador del producto actual y lo será del producto futuro si la empresa garantiza una innovación permanentemente orientada a las necesidades de sus clientes y sabe mantener viva la relación establecida con ellos. La marca del producto es, en este caso, un factor primordial, en tanto que simboliza la capacidad de la empresa para generar un producto o un servicio de alto valor para el cliente. A largo plazo, a tan largo como sea el ciclo de vida del

CUADRO 36. NUEVO PARADIGMA DEL MARKETING. CICLO DE VIDA DEL CLIENTE



cliente, la marca debe ser el elemento que transmita fiabilidad, flexibilidad e innovación, y en esa medida, ser el motor de la relación establecida con el cliente. La gestión de marca se convierte en un factor esencial en la empresa moderna y en el elemento que dirige y orienta la innovación.

En pura lógica, la empresa debe gestionar prioritariamente aquellos clientes cuya rentabilidad global sea más interesante y prometedora. Los factores a considerar en esa rentabilidad no son únicamente el volumen y el precio. La rentabilidad, entre otros factores, proviene de la solvencia y solidez de la relación, de la probabilidad de futuras compras, del valor prescriptor del cliente, sin olvidar la capacidad del cliente para actuar como motor de innovaciones en las que sustentar sus acopios futuros (clientes pilotos, *early adopters*, etc).

La gestión de la cartera y del ciclo de vida de los clientes vuelve a ser un proceso intenso en información, que reclama modelos de gestión y tratamiento de la información especializados.

## **La Sociedad de la Información. La potencia de las redes de información y comunicación**

En este contexto de evolución de los modelos operativos de la empresa, hace su aparición formal, al inicio de la década de los 90, la Sociedad de la Información, que básicamente ha supuesto una revolución en la manera de comunicarse. Las enormes facilidades de comunicación permiten ahora disponer de la información que se necesita con una puntualidad y oportunidad nunca antes experimentada. La posibilidad de que, además, la información sea la correcta y se transmita en forma inteligible y plena de significado para el receptor hace que el valor de la información crezca exponencialmente.

Como no puede ser de otro modo, esta revolución afecta a la marca y a los procesos de creación, mantenimiento, mejora y explotación de la marca. Esto exige de la empresa un rediseño de sus estructuras y procesos, de manera que sea capaz de encontrar y generar la información adecuada, de disponer de ella y manejarla oportunamente, y de comunicarla a los nodos de la red que la utilizan para explotar toda la potencia del negocio y de la marca.

La información procede en cualquier caso de diversas fuentes: mercado, prescriptores, clientes y consumidores y la sociedad en general, por un lado; por otro, de procesos y sistemas propios y de proveedores y colaboradores de todo tipo en la cadena de valor. También, de accionistas, propietarios, empleados y grupos de interés, sin olvidar a las entidades reguladoras y a las administraciones públicas. Todos ellos son nodos de la red de la empresa virtual que promueve la Sociedad de la Información, unos

más activos e importantes que otros, pero todos pueden proporcionar valor para la empresa si son oportunos en el tiempo, marcan tendencias y posibilidades de explotación, evitan errores y orientan la innovación.

## La interconexión

Frente a la comunicación uno a uno del teléfono tradicional, o de uno a muchos que ofrecen los medios masivos como TV y prensa, la Sociedad de la Información facilita múltiples planos de interconexión e intercomunicación que juegan a favor de la evolución de los modelos operativos de la empresa y de las marcas que se han discutido anteriormente.

### Interconexión de los clientes (todos a todos)

La posibilidad de que los clientes y consumidores de una marca puedan establecer una comunicación en red entre ellos permite que la información sobre la marca, las opiniones y experiencias de uso, las percepciones emocionales de cada usuario se compartan y estén disponibles en la Red para todo el colectivo. El conjunto de consumidores y usuarios de una marca tiene ahora posibilidades reales de interactuar entre ellos. En el proceso descrito anteriormente sobre la construcción de imagen, el conjunto de usuarios en red puede actuar colectivamente y con una potencia indiscutiblemente mayor que la de un cliente aislado. En muchos segmentos de mercado aparecen tímida e informalmente "comunidades de usuarios" que van ganando solidez en su opinión y juicio sobre todos los atributos del producto y de la marca y consiguiendo un creciente valor prescriptor. De algún modo, estas comunidades se convierten de hecho en la voz del consumidor y del cliente.

La idea realmente no es nueva. Los fabricantes de informática han creado y utilizado durante años "clubes de usuarios" en los que se discuten y comparten experiencias de uso, recomendaciones sobre aplicaciones, solución a problemas e incidencias y otros aspectos. Su influencia en las decisiones sobre la mejora de producto del fabricante, en la forma y diseño de los servicios de atención al cliente e, incluso, en las políticas de *marketing*, han sido notables. Lo que ha facilitado la Red es la multiplicación de los efectos de la comunidad, su potencia y, sobre todo, su generación espontánea e independiente.

La capacidad de influencia en la gestión de la marca de estas "comunidades de usuarios y consumidores" es evidente. El cliente encuentra en estas organizaciones un aliado importante para reclamar su derecho a elegir y su libertad de decisión. La comunidad canaliza con potencia los deseos, necesidades y expectativas del cliente y, en este sentido, es una expresión más del dominio creciente de la demanda. En particular, la comunidad representa los aspectos emocionales y socioculturales que constituyen el nexo de unión del colectivo que la ha formado.

La marca no puede ignorar este fenómeno. Su tarea es conseguir el alineamiento adecuado con los enfoques y expectativas que representa la comunidad y potenciar los

aspectos que resulten beneficiosos para la marca, una tarea que exige conocer en detalle las motivaciones del colectivo, su psicodinámica, sus diferentes contextos de consumo, sus necesidades y tendencias. El Boston Consulting Group (BCG) señala en este punto que la comunidad es de hecho un co-gestor de la marca.

#### Interconexión entre los clientes y la marca

La Red multiplica también las posibilidades de que los clientes interactúen directamente con la marca. En la economía real, la comunicación cliente-marca se establece a través del contacto de los departamentos comerciales con el cliente. La Red permite un diálogo directo, frecuente y comandado por el cliente. Si esa comunicación es estadísticamente consistente, se convierte en una fuente de incalculable valor que aporta datos, hechos, ideas y conocimiento cierto sobre los valores de todo tipo que aprecia el cliente en la marca.

A la hora de introducir cambios, mejoras e innovaciones con los que la marca va a defender su excelente posición competitiva, contar con una realimentación directa del mercado limita indefiniciones y reduce riesgos. Si el nuevo paradigma del *marketing* reclama una mayor relación con el cliente, como medio de conocer e incidir en los procesos de decisión de compra, la Sociedad de la Información brinda la potencia y los instrumentos adecuados para ello.

#### Interconexión de las estrategias de *marketing*. La importancia del *marketing* experimental

El conocimiento y la imagen de una marca que finalmente percibe un cliente es la suma de las múltiples interacciones, mensajes, informaciones y experiencias que el usuario y el consumidor reciben de la marca. El cliente no diferencia si esos elementos de imagen proceden de un entorno electrónico o de los mercados tradicionales. Este hecho evidente señala que las empresas que actúan simultáneamente en la Red y en los mercados reales deben sincronizar y alinear sus estrategias de comunicación y sus mensajes, y al mismo tiempo maximizar las sinergias existentes entre ambos tipos de negocio y evitar contradicciones.

Del mismo modo, la experiencia del cliente con la marca está determinada por elementos como los atributos de valor y satisfacción del producto y, dentro de estos últimos, con la experiencia que el cliente gana en los procesos de transacción, comunicación e interacción con la marca. Los medios tradicionales y los nuevos medios electrónicos deben conjugarse para crear un servicio amigable, una transacción sencilla, clara, personal y segura, y un esquema de interacción y comunicación que sume experiencias positivas. Las contradicciones en los programas de fidelización en uno u otro medio, la utilización de conceptos y mensajes no coherentes y homogéneos en la publicidad tradicional y en la Red, son ejemplos que erosionan y degradan la experiencia del cliente con la marca y que señalan la necesidad de un elevado grado de in-

terconexión, sincronía y coherencia de las estrategias de *marketing* en la economía real y en la virtual.

#### Interconexión entre marcas. Cooperación

Las innovaciones estructurales que se han expuesto anteriormente implican de hecho la cooperación entre marcas y, como se ha visto, la estructura operativa en red es intensa en información y comunicación.

La nueva economía fortalece esta tendencia del mundo real en tanto que facilita una infraestructura y un marco de interconexión asequible en coste, directo en la comunicación y eficaz. Los sistemas EDI (Electronic Data Interchange) tan de moda en los años 80, están evolucionado hacia soportes en Internet, mucho más baratos, abiertos y accesibles para todos los participantes en la Red de aprovisionamientos y creación de valor.

Pero las propias características globales de la nueva economía acentúan las necesidades de cooperación. Por su propio concepto, las fronteras geográficas de los mercados caen en el medio electrónico, la marca y sus clientes pueden traspasar las fronteras de sus mercados tradicionales; para la marca, el problema estará en alcanzar la masa crítica necesaria para atender la ampliación de mercado que esto implica, asegurando al nuevo cliente la fiabilidad y nivel de atención necesarios. Debe buscar los colaboradores y las infraestructuras adecuadas en cada ámbito para explotar con eficacia el nuevo mercado al que accede. La estructura en red, en la que cada nudo colabora en la generación de valor para la marca, permite integrar con facilidad a esos nuevos colaboradores. El trabajo en red hace posible el intercambio dinámico y continuo de información y de experiencia; la actuación local puede regirse por las reglas que impone el mercado local sin que el control global se erosione, porque la red permite la gestión centralizada de una estructura deslocalizada.

En este esquema tiene pleno sentido la cooperación con otras empresas, pero también con otras marcas. "Amazon.com" y "Toys'r us" han establecido un marco de cooperación en el cual la segunda dirige su oferta de juguetes a la enorme base de clientes de Amazon a través de las infraestructuras electrónicas de ésta. Para "Toys'r us" la ventaja está en el acceso a nuevos mercados; para Amazon, en la ampliación de su oferta y en la mejora del ratio de utilización de sus infraestructuras. Como es razonable, el marco de cooperación entre las marcas dependerá de su compatibilidad y de que los beneficios a obtener superen con claridad las dificultades que conllevan este tipo de alianzas.

#### Interconexión de los mercados locales y globales

Las características globales de la nueva economía, el hecho de que, en teoría, una marca en la Red tenga presencia global, oculta en ocasiones la existencia de otras peculiaridades y características de los mercados, aparte de su ubicación geográfica. Cuadro 37.

## CUADRO 37. LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN. COMUNICACIÓN EN RED. INTERCONEXIÓN

Fuente: E-Branding. Fusión de la Gestión de Marcas. The Boston Consulting Group.

Entre los clientes: Todos a todos. Comunidades
Clientes - marca: Marketing relacional. Concepto sistémico
En el marketing: Sincronización estrategias de marketing
Entre marcas: Colaboración entre marcas
Entre mercados: Sincronía entre liderazgo global y estrategias locales

Los diferentes idiomas son un ejemplo primario de esto, pero lo cierto es que en las regiones y países del mundo, incluso con el mismo lenguaje, hay distintas sensibilidades, culturas o estilos de vida. Hay diferencias en las escalas de valor y en los mecanismos emocionales. Todo ello pone de relieve que el ámbito local tiene connotaciones particulares, diferentes en cada caso, que lo separan de la homogeneidad global.

Competir globalmente exige plantear una estrategia en la que se interconecten inteligentemente las características globales del mercado y las locales de cada zona. La Sociedad de la Información soporta realmente estas necesidades de interconexión, puesto que ofrece a precios asequibles capacidad de comunicación y disponibilidad de información con la que sincronizar y aprovechar las ventajas del liderazgo global en el ámbito local y la adaptación de la marca a cada ámbito de actuación.

### Las oportunidades de negocio en la Red

Sin embargo, en la Red no todas las posibilidades de negocio son oportunidades rentables, son muchas las empresas que han entrado en ella y es deslumbrante la capitalización en bolsa que en años recientes han llegado a conseguir empresas de nueva creación pensadas para explotar un negocio electrónico que aparecía como un mercado global, inagotable y accesible. Hoy, la paciencia del inversor parece haberse saturado, el valor bursátil de las empresas "punto.com" ha bajado y muchos analistas auguran que no recuperarán ni a corto ni a medio plazo los niveles de cotización de los momentos estelares. Algunos señalan que una gran mayoría desaparecerán en los próximos años

y serán sustituidas por otras iniciativas más solventes, pero sin duda menos numerosas y temerarias.

Conviene, pues, analizar qué oportunidades de negocio, en particular en el comercio electrónico, tienen posibilidades y en qué factores deben apoyarse para sobrevivir.

Cualquiera que busque un producto/servicio en la Red percibe rápidamente la enorme variedad de ellos a su disposición, incluso entre los de un mismo tipo, y la dispersión de atributos y características del producto que puede apreciar en el medio electrónico. En algunas páginas *web*, el comprador cuenta con herramientas potentes que le ayudan a identificar y valorar los atributos del producto que desea, mientras que en otras es difícil poder llegar a apreciar las características de valor. Esta situación se debe fundamentalmente a las diferencias intrínsecas que se dan entre los bienes que se exponen en la Red y el distinto grado con el que el cliente necesita evaluar en el momento de la compra el producto que desea, bien porque además de la descripción del producto necesita apoyarse en la experiencia de uso del producto, bien por la dificultad de explicar coherentemente los atributos de valor, satisfacción y, en especial, los emocionales.

#### Productos "genéricos" en la Red

Los productos "genéricos" de los que se ha hablado anteriormente son aquellos cuyos atributos de valor están definidos y regulados por estándares de mercado; son productos con muy alta rivalidad, con fuertes presiones en precio y sin capacidad de diferenciación.

En la medida en que hay un escaso margen de diferenciación, una marca de producto no puede ayudar a reforzar la fidelidad y la lealtad del cliente. La marca servirá para transmitir al comprador una imagen de solvencia en la transacción en aspectos como rapidez y puntualidad de los suministros, claridad y facilidad de los procedimientos de la transacción, amplitud y calidad de los niveles de atención y servicio, fiabilidad de la información sobre disponibilidad, seguridad del proceso u otros. Todos ellos son atributos importantes referidos más a la empresa que al producto. A su vez, todos ellos tratan de establecer un compromiso sólido entre el cliente y la empresa, una relación estable, duradera y de confianza por la que el cliente está dispuesto a no desertar y a seguir comprando, en vez de cambiar de proveedor.

En el mercado electrónico, las barreras para competir con este tipo de productos, como ocurre en los mercados tradicionales, son las derivadas de los recursos de todo tipo que necesita el producto en cuestión, más la construcción, el desarrollo y el mantenimiento de la relación con el cliente. En consecuencia, los márgenes de comercio electrónico serán parecidos a los del mundo real; el cliente sólo valora más a un proveedor que a otro en el caso en el que el acopio signifique riesgos en la satisfacción de uso del producto.

El éxito de muchos portales verticales está en que agrupan clientes y proveedores fieles en un esquema vertical y cerrado en el que se obtienen reducciones de coste importan-

tes debido al poder de compra que conjugan y a la automatización de las transacciones. Al final, el paso del tiempo ocasionará una fuerte competitividad entre portales, puesto que el producto con el que comercian no concede más que unas escasas posibilidades de diferenciación. El mercado electrónico no cambiará las condiciones de competitividad del mercado tradicional. El tamaño y el volumen de transacciones serán factores clave para el éxito de este tipo de iniciativas y su campo más fructífero el negocio entre empresas. Ejemplos de este tipo de oportunidad son los portales como Consumalia.com, RubberNetwork.com, CPGmarket.com, etc.

A medio plazo, la potencialidad de este tipo de negocio está en que encajen en las oportunidades de innovación estructural de la empresa, de manera que, además de abaratar el producto y la transacción, incidan en la optimización de la cadena de aprovisionamiento y de la cadena de valor.

#### Productos "cuasi genéricos" *on-line*

La categoría de "cuasi genéricos", a diferencia de los anteriores, exige que el cliente seleccione primero el tipo, modelo o segmento de producto, y luego, dentro del segmento, el que satisface mejor sus expectativas. Esta categoría de productos puede interpretarse como la agrupación de diversos conjuntos de productos, dentro de los cuales el producto puede considerarse como genérico. Esta clase de productos ha tenido y tiene una alta presencia en los mercados electrónicos. Los libros, los CD's o los coches nuevos están incluidos en ella. Dentro de los libros, por ejemplo, hay novela, comedia, libros históricos, libros de texto, etc. Sin duda, dentro de cada uno de estos segmentos podrán establecerse sub-segmentos. Una vez que el comprador se sitúa en el segmento que desea, el libro que quiere comprar es idéntico en todos los posibles suministradores. De nuevo, como en el caso anterior, las diferencias entre proveedores vendrán por el lado de la calidad del proceso de entrega y de la transacción, puesto que el producto en sí ofrece poca diferenciación.

Desde el punto de vista de los mercados digitales hay, sin embargo, una característica diferencial importante: en el universo del producto en cuestión, en el de los libros, por ejemplo, el cliente debe realizar una búsqueda del segmento, sub-segmento y subgrupo al que pertenece su elección, y luego, dentro del subgrupo, identificar al que desea y evaluar sus atributos; básicamente, el precio, puesto que el resto de características son idénticas en todos los proveedores. El proceso de búsqueda sí que ofrece posibilidades de diferenciación notables. Amazon.com ofrece en este aspecto innovaciones tecnológicas que soportan eficientemente el proceso de búsqueda y elección del cliente, pone a su disposición, por ejemplo, una lista de comentarios de lectores que ya han comprado y leído el libro y que orientan al comprador sobre el valor del contenido, el estilo u otros aspectos, al tiempo que le informa de libros similares, bien del mismo o de otros autores que tratan temas similares, y le notifica la puntuación que el conjunto de compradores ha otorgado al libro en cuestión.

La calidad del sistema de búsqueda, la claridad de la información, la sencillez del proceso de selección y la información suplementaria de comparación son elementos que el cliente aprecia (el coste de la búsqueda lo soporta el cliente; interesa, pues, que sea bajo en comparación con el que se tiene en el proceso de compra tradicional). Todos esos aspectos, junto con los relacionados con la transacción y el proceso de entrega, son elementos de experiencia que construyen marca. Una marca consigue renombre, como Amazon.com, a través de probar permanentemente su excelencia en todo el proceso. La tecnología en la que se apoya sólo proporciona ventajas efímeras; la ventaja real está en las relaciones con los clientes, en la forma de establecerlas, mantenerlas y mejorarlas, de manera que se consiga su fidelidad.

La estructura de negocio de este tipo de productos en el mercado digital suele ser centralizada, el proveedor electrónico tiene capacidad adecuada para conformar, reunir o buscar el producto en múltiples canales y en los fabricantes originales; su estructura le permite trabajar con niveles de inventarios mínimos. Junto a ello, debe reunir un excelente sistema logístico en el que apoyar un suministro puntual, preciso y exento de incidentes que atenten contra la calidad del servicio.

Las empresas que se encuentran en este sector son numerosas, y la competencia, en consecuencia, elevada. Muchos competidores de Amazon.com, la marca más renombrada en el segmento de libros, responden al cliente dándole en pantalla los precios a los que los competidores más notables ofrecen en ese momento el libro en la red y ofreciéndole un precio menor o igual al más barato de los encontrados. El comprador ocasional posiblemente se incline por este tipo de proveedores, sin embargo, si el servicio ofrecido por la marca renombrada está a la altura del renombre, muchos compradores estarán dispuestos a pagar un sobreprecio como premio a la calidad, seguridad y garantía del servicio, satisfacción y experiencia de uso positiva, que le da la empresa renombrada.

### Las marcas en la Red

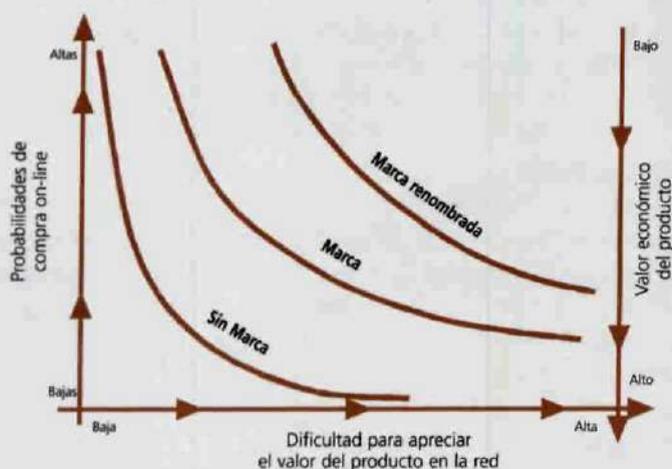
Si las mercancías "cuasi genéricas" presentan opciones interesantes en el negocio electrónico, y el nuevo paradigma del *marketing* camina acentuando la relación con el cliente basándose en el poder de la información, parece lógico pensar que los productos con marca tienen una amplia salida en la Red. La primera ventaja del producto con marca es que los mercados ya confían en ella y reconocen su valor. El proceso de decisión de la compra es más sencillo y ligero, porque el propio reconocimiento de la marca en los mercados lo simplifica. Desde luego, Internet ofrece la posibilidad de incrementar y complementar el mensaje, la información y la relación con el cliente.

Sin embargo, la Red presenta dificultades para que el cliente aprecie determinados atributos de valor del producto: aquéllos que impliquen tener que tocar, palpar, y sentir el producto físicamente. Muchos compradores en la Red, pese a que se reconozca la marca, al comprar ropa de vestir, un traje por ejemplo, deciden probárselo antes de

adquirirlo; en cambio, sí se compra en la Red ropa de sport o prendas informales, con tallas estándar y que, en general, suponen una inversión baja en comparación con la del traje.

Esas dificultades entrañan riesgo para el comprador, un riesgo que crece cuanto mayor sea el valor económico del producto a comprar. En el otro lado de la balanza está la notoriedad de la marca; mayor notoriedad implica mayor conocimiento, experiencia y confianza del comprador en la marca y, en consecuencia, mayor probabilidad de compra. Cuadro 38

CUADRO 38. LOS MERCADOS ELECTRÓNICOS. MARCA Y PROBABILIDAD DE COMPRA ELECTRÓNICA



La experiencia de uso del cliente es un factor importante que minimiza y resuelve la apreciación del resto de los atributos de valor. En este sentido, las marcas ya conocidas en los mercados tradicionales gozan de la ventaja de su notoriedad.

La experiencia en la transacción es un segundo elemento a considerar. Los procesos transaccionales y de relación en el mercado electrónico deben estar a la altura del renombre de la marca; si no es así, difícilmente el comprador repetirá su compra y actuará como prescriptor positivo de la marca. Esto significa que la estrategia de *marketing* en la Red debe contemplar elementos como una oferta de productos amplia, excelentes herramientas de selección del producto, calidad de la información y de los servicios de atención al cliente, puntualidad y cumplimiento de los plazos, seguridad y confidencialidad de las transacciones y de los datos personales del cliente, programas de retención del cliente y facilidad de los procesos de devolución, entre otros.

## Convergencia de las estrategias de marca

De la evolución y tendencias operativas de la empresa actual y de las posibilidades de la Sociedad de la Información emerge la idea de que el cliente y el consumidor, con independencia de que se muevan en la economía real (*off-line*) o en la virtual (*on-line*) evalúan el producto esencialmente con un esquema único.

En ese esquema, los atributos intrínsecos del producto y de la marca, como los de valor, satisfacción de uso y consumo e, incluso, los emocionales, no se ven afectados en su esencia porque la marca actúe en uno u otro mercado, dependen del concepto de producto y de marca, de los objetivos de su diseño, de la estrategia seguida, de la capacidad de innovación y diferenciación y del proyecto de imagen y comunicación que se haya previsto.

Sin embargo, el mercado *on-line* incide notablemente en los aspectos de relación con el cliente y de experiencia de éste con la marca. En los mercados virtuales, la relación es más directa; la solución *on-line* tiene la posibilidad de recoger información de realimentación que contiene pistas seguras sobre el cómo y el porqué de la actuación del cliente, sobre qué aprecia en la marca, del por qué y cómo lo aprecia, sobre cuándo y cuánto aprecia la marca. En la Red se obtiene esa información directa y automáticamente, sin intermediarios y, por tanto, sin perturbaciones, sin pérdidas ni malas interpretaciones. Dicho en términos de marketing, se pueden identificar los hábitos de compra y consumo del cliente, conocer sus criterios de valoración, situar en el tiempo sus necesidades de compra, deducir sus expectativas y evaluar su potencial.

La Red permite también seguir paso a paso el proceso transaccional del cliente/consumidor/usuario. Se identifica cómo compra, cómo busca e identifica el producto, qué información consulta y necesita, cuál valora más, qué elementos de seguridad aprecia, qué medios de envío prefiere, sobre qué pregunta, cuáles son sus dudas e incógnitas, etc. En la marca *on-line* se deduce con facilidad qué hay que revisar y adaptar en el proceso transaccional y en cada momento, en aras a conseguir una experiencia cada vez más plena y satisfactoria.

Al lado de ello, las comunidades de clientes, usuarios y consumidores matizan y dan consistencia a la información sobre la satisfacción de uso y consumo y sobre la experiencia con la marca. En ese sentido, las comunidades establecen y confirman directrices a seguir en el proceso de mejora de la marca en todos y cada uno de los planos de su construcción: en sus atributos físicos y de satisfacción, en los emocionales y simbólicos o en los de relación y experiencia. Estas facilidades de información inciden directamente en la esencia del concepto sistémico que hoy se impone en los mercados y que es clave para adaptarse dinámicamente a ellos.

Empresas como Yahoo!, Amazon.com o AOL, pioneras en la Red y marcas *on-line* de reconocido prestigio, utilizan esa potencia de la Red para responder con extraordinaria habilidad y rapidez al mercado, introduciendo innovaciones oportunas extraídas di-

rectamente del estudio del comportamiento del cliente y, al mismo tiempo, para personalizar su oferta ofreciendo a cada visitante lo que mejor se adapta a su perfil de consumo y de compra. En estas empresas, el proyecto de cómo va a ser la experiencia y la relación del cliente con la marca es dinámico y está controlado por el propio cliente.

En la marca *on-line* la capacidad de innovación es una premisa ineludible, no basta con identificar y saber qué atributos y elementos hay que modificar o mejorar, sino que la marca tiene que reunir capacidades y habilidades suficientes y probadas para llevarlas a cabo con la rapidez y oportunidad que exige el mercado. El retorno a su esfuerzo se obtiene en forma de mayor valor y apreciación de la marca.

Las marcas *off-line* tienen la ventaja de su historia de éxito y reconocimiento en los mercados, conseguida a fuerza de identificar y adaptarse a las necesidades de sus clientes antes, o al menos, tan deprisa como sus competidores. Su capacidad de diferenciación e innovación está en la esencia de su renombre y la ha alcanzado utilizando conceptos y herramientas tradicionales, que desde el punto de vista de relación, experiencia e interacción no son tan eficaces y directas como las que brinda el mercado virtual.

De otro lado, las marcas *off-line* han probado su excelente capacidad para transmitir atributos de calidad, emoción y confianza, algo en lo que, como se ha visto anteriormente, sacan una notable ventaja a las marcas *on-line*.

Por su propio concepto, el mercado virtual tiene connotaciones globales y ofrece a la marca *off-line* la posibilidad real de superar sus fronteras, tanto en la profundidad de la difusión y conocimiento de la marca en los mercados, como en la ampliación de éstos abriendo segmentos de mercado compatibles con la estrategia de marca, pero a los que la marca *off-line* no puede alcanzar a coste razonable.

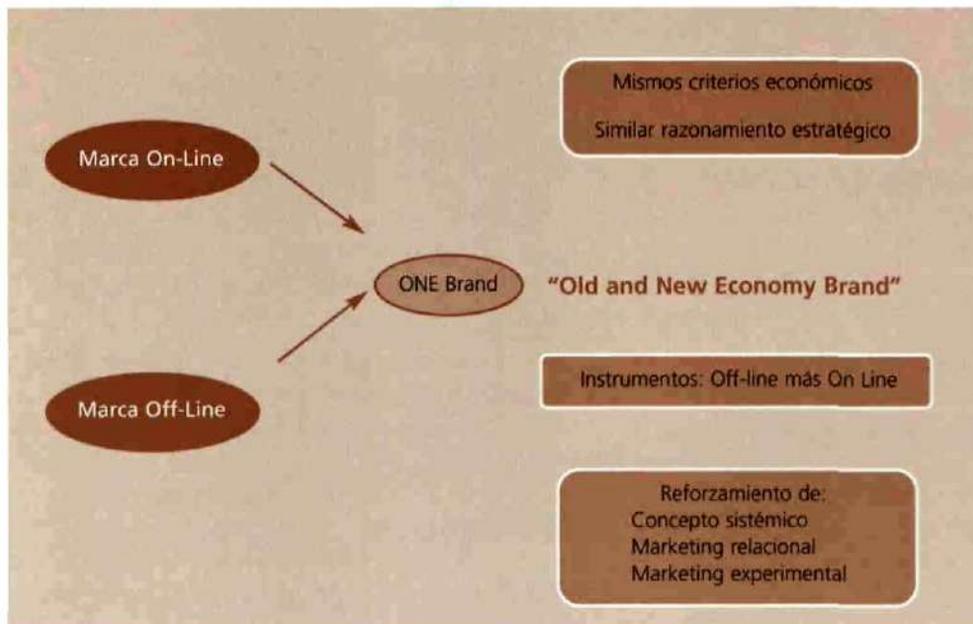
Parece obvio que las marcas *off-line* tienen la oportunidad de aprovechar en su beneficio las ventajas y la potencia de la Red, en especial, aquéllas que, como la interconexión, ayudan a resolver sus limitaciones en los aspectos más sistémicos, como los de relación, experiencia e interacción con el cliente.

También se deduce con facilidad que en este esquema todos los atributos de valor, satisfacción, emoción, relación y experiencia de la marca, suman o detraen valor según el criterio del cliente, del consumidor y de sus prescriptores. Esta ecuación se mantiene con independencia de que se actúe *off-line*, *on-line* o simultáneamente en ambos mercados.

Estos argumentos muestran que, por un lado, la exigencia de los mercados en la orientación de la marca hacia el cliente y su evolución hacia modelos sistémicos de los procesos operativos y, por otro, las posibilidades de la Red convergen y crean un mercado dinámico e interactivo en el que se va a desenvolver la marca de mañana, una marca que tendrá que conjugar acertadamente las características de ambos mercados en una fórmula en la que los elementos y fortalezas de cada ámbito sumen y cooperen en el proceso de creación de valor de la marca. Cuadro 39

### CUADRO 39. UNA MARCA. CONVERGENCIA NUEVA Y VIEJA ECONOMÍA

Fuente: E-Branding. Fusión de la Gestión de Marcas. The Boston Consulting Group.



No existen dos economías diferenciadas, sino un mercado interactivo único en el que las marcas *off-line* y *on-line* confluyen y comparten criterios económicos y planteamientos estratégicos, y en el que se aprovechan y potencian las mejores características de cada modelo. Esto es lo que The Boston Consulting Group llama "ONE Branding", conjugando con acierto las iniciales de "Old and New Economy Branding" para expresar la convergencia de criterios y la necesidad de aprovechar las ventajas de cada disciplina a la hora de construir la marca.

### Base metodológica para la creación de marcas *on-line*

Los siguientes pasos proponen una base metodológica con la que desarrollar coherentemente el proyecto de creación de marcas para ese nuevo mercado interactivo, destacando aquellos instrumentos de la Red a utilizar en cada fase y las ventajas que cada uno puede aportar.

El primer paso en la metodología tiene que ser la definición estratégica de la marca, analizando las opciones competitivas que se tienen, tanto *off-line* como *on-line*, y definiendo

y analizando los riesgos, compatibilidades, amenazas y oportunidades del planteamiento. Desde el punto de vista *on-line*, se necesitará definir los segmentos de mercado y los tipos de negocio y opciones competitivas que se presentan para el negocio en la Red; del mismo modo, habrá que plantear la arquitectura de marca y la coherencia y fortaleza de esa arquitectura en los mercados en los que se actúa.

En segundo término, procede ver qué proyecto de identidad e imagen de marca satisface el planteamiento estratégico que se ha realizado. Aquí, los puntos interesantes serán los relativos a la comunicación, a definir qué experiencia se prevé que tenga el cliente con la marca y cómo y en qué procesos la va a conseguir y desarrollar, y, por otro lado, a plantear cómo va a ser y cómo se va a desarrollar la interacción cliente-marca. En este aspecto, los medios *on-line*, por su carácter directo, ofrecen posibilidades extraordinarias y en tiempo real que deben conjugarse adecuadamente con los medios *off-line* en aras a desarrollar un proyecto de identidad de marca coherente, pleno y óptimo.

El siguiente paso será gestionar y controlar el proceso para asegurar que, para el cliente, el valor percibido en la marca se mantiene en los niveles necesarios para generar los retornos económicos, de imagen y prestigio y de reconocimiento en los mercados que se esperan y que constituyen el objetivo de valor que se fija la empresa al lanzar y mantener la marca. Este valor para la empresa debe medirse descontando los flujos económicos generados por la marca (valor económico), pero considerando también el valor que los mercados le atribuyen como opción de futuro basándose en la capacidad de la marca para innovar y atraer nuevos y mejores clientes y considerando el valor y aprecio que merece en grupos de interés como los inversores, los proveedores colaboradores y asociados, entre los propios empleados, en los ámbitos administrativos y reguladores y en la opinión pública en general.

## Definición estratégica

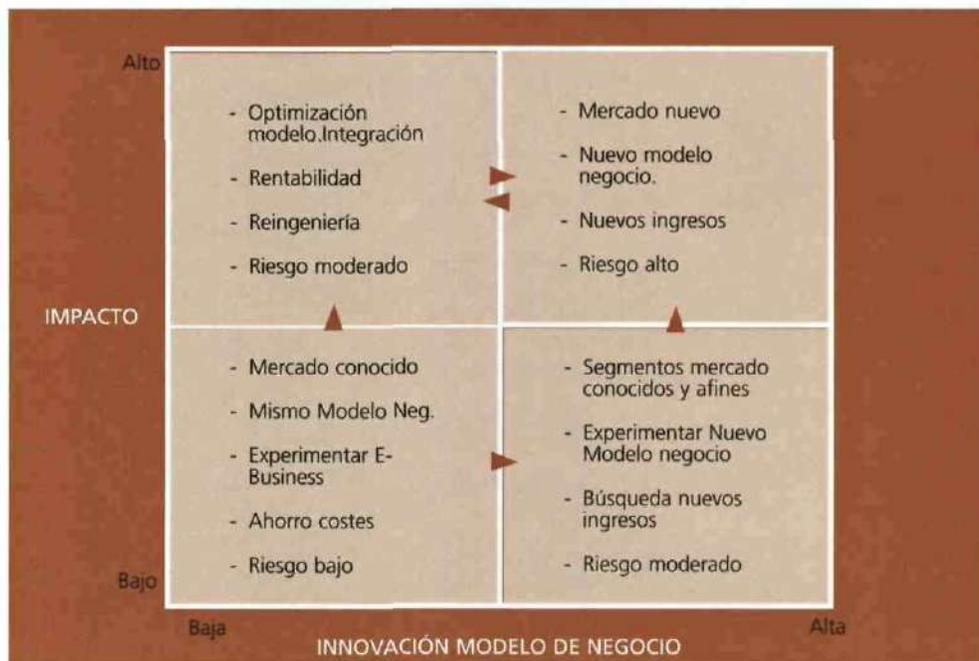
### Opciones estratégicas

La salida a los mercados *on-line* encierra ventajas e incertidumbres que deben analizarse y despejarse en la fases previas del proyecto. La matriz de la Figura 8 relaciona el grado de innovación que supone el negocio electrónico que se quiere acometer con su impacto en los resultados del negocio. Cuadro 40

El cuadrante A representa la opción en la que la empresa decide probar y experimentar el modelo de negocio electrónico, iniciando actividades limitadas y de bajo riesgo en la Red, como sacar una página *web* o iniciar una experiencia de comercio electrónico. Por lo general, estos proyectos se dirigen a mercados conocidos, los tradicionales, donde la empresa ya tiene presencia, y se limitan, en el caso del comercio electrónico, a productos suficientemente conocidos que, por esa razón, no presentan problemas en la fase de percepción de valor por parte del cliente. Este tipo de iniciativas no acarrear un coste elevado, pero en contrapartida tienen bajo impacto en el negocio, tanto en su es-

CUADRO 40. OPCIONES ESTRATÉGICAS. IDENTIFICAR OPCIONES ESTRATÉGICAS

Fuente: Net Ready, Strategies for Success in the E-Economy. Amir Hartman, John Sifonis and John Kador



estructura, como en sus resultados. El objetivo primordial es conseguir experiencia, analizar las ventajas del canal *on-line* y valorar las posibilidades de explotación.

En el cuadrante B se sitúan las empresas que, o bien ya han superado la fase de experimentación, o inician una actividad propia *on-line* en mercados afines o parecidos con productos que tienen capacidad real para el comercio electrónico; puesto que suponen el inicio real de un nuevo modelo de negocio, implican mayores costes y riesgos. El nuevo negocio se plantea como una ampliación del existente, orientado a la Red y buscando los segmentos de mercado que no alcanza, o no lo hace con solvencia, el negocio *off-line*. Desde este punto de vista, el impacto en el negocio global es moderado.

El cuadrante D representa aquellas empresas que utilizan las herramientas electrónicas para optimizar y asentar su negocios buscando optimizar sus procesos de creación de valor, fidelizar a sus clientes actuales y ganar nuevos clientes. Este tipo de iniciativas supone una baja novedad en el concepto de negocio en sí mismo, pero pueden tener alto impacto en su rentabilidad. El riesgo es moderado. Cisco proporciona un ejemplo notable de este tipo de proyecto.

Por último, el cuadrante C representa aquellas iniciativas que buscan un nuevo modelo de negocio dirigido a clientes nuevos y que en consecuencia representa una fuente de ingresos igualmente nueva. El riesgo es mayor, por cuanto las incertidumbres son numerosas. Muchas de las empresas de nueva creación en la Red han entrado directamente a este nivel, asumiendo riesgos y costes notables, amparadas en las perspectivas, no siempre acertadas, de obtener retornos también elevados.

La matriz permite vislumbrar la dirección en la que evolucionan muchas de las empresas que irrumpen en la Red. Del cuadrante A, unas, las que compiten con productos de consumo y que se basan en procesos de contenido tecnológico y complejidad baja o moderada, avanzan hacia el cuadrante B estableciendo unidades de negocio *on-line* específicas, para luego, si la experiencia se asienta, entrar con decisión en nuevos segmentos de mercados, (cuadrante C), y optimizar sus procesos de creación de valor, (cuadrante D).

Otras, las que se apoyan en procesos de creación de valor complejos y de mayor complejidad y contenido tecnológico, inician su evolución aplicando las herramientas electrónicas para simplificar, descentralizar, integrar y optimizar sus propios procesos. Ganan experiencia en el trabajo en red y conocimiento detallado de sus propios procesos, de manera que una vez que se consolidan están en una posición de menor riesgo para extender y aplicar su experiencia e iniciar nuevos negocios en la red que amplíen y mejoren su competitividad.

Está claro que cuanto mayor sea la novedad del modelo de negocio y más desconocido el mercado al que se dirige la iniciativa, mayor riesgo representa para la empresa. La decisión sobre la opción estratégica a elegir implica situarse en uno de los cuadrantes y plantear el camino a seguir en términos de objetivos, riesgo, coste y tiempo para establecer una iniciativa solvente y estable en el mercado interactivo.

### Posicionamiento y segmentación del mercado

Dentro de la identificación y definición estratégica de negocio, un paso importante es decidir en qué segmento de mercado competir. Un segmento de mercado agrupa clientes cuyas necesidades, expectativas, deseos y perfiles de compra presentan algunas líneas homogéneas y afines, por ejemplo, afinidad geográfica, demografía, estilos de vida, rango de prestaciones exigidas a la marca, fidelidad u otras. Como es lógico, la elección de los segmentos obedece a un criterio económico: la rentabilidad del negocio. El precio que se paga por el producto en el segmento elegido deja un margen suficiente porque la marca es capaz de atenderlo a coste razonable. Dicho de otro modo, en el segmento elegido, la marca reúne ventajas operativas que hacen viable y atractivo el negocio y, en consecuencia, la empresa elegirá aquellos segmentos de mercado en los que el producto tenga mayores opciones de rentabilidad.

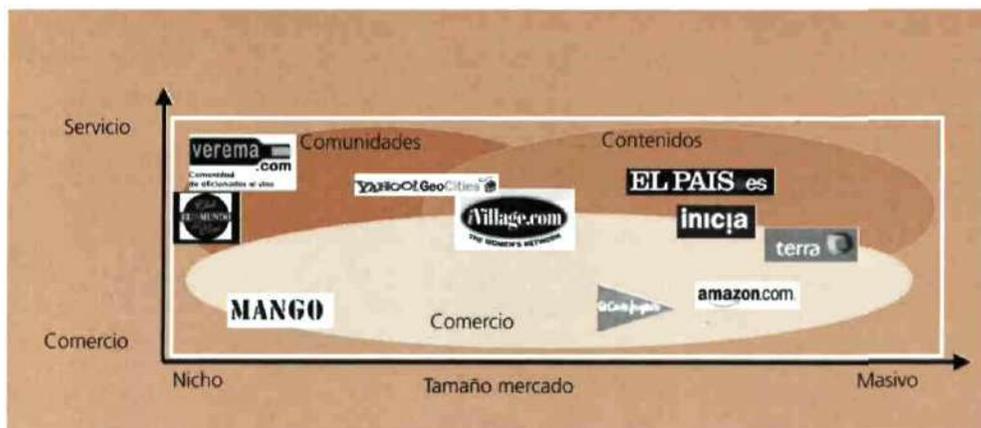
La segmentación es una herramienta estratégica tradicional cuya aplicación es útil a la hora de considerar la salida al mercado de marcas *on-line*. El cuadro 41 recoge el plan-

teamiento de segmentación entre mercados masivos, o segmentos específicos del mismo, que típicamente se plantea en el negocio electrónico de la marca. En los nichos de mercado, la rentabilidad se basa en márgenes operativos altos, apoyados en el renombre de una marca por la que el consumidor y cliente está dispuesto a pagar un sobreprecio; en el extremo opuesto a los nichos están los mercados masivos, donde los márgenes son más estrechos y los costes de la infraestructura operativa son normalmente más altos, pero aún así, el elevado volumen del mercado asegura economías de escala y garantiza potencialmente la rentabilidad. Entre ambos extremos se identifican, por el contrario, posiciones en las que el equilibrio margen-volumen es precario y, en consecuencia, la rentabilidad, comprometida.

Un segundo criterio de segmentación en el mercado *on-line* es la composición de la oferta. En el negocio electrónico, la oferta está compuesta por una simbiosis diversa de producto, servicios e información: Desde la simple oferta de producto del comercio electrónico puro, a la oferta de servicios de información ligados a los negocios basados en la difusión de contenidos o en la gestión de comunidades. Por un lado, la generación de contenidos adicionales al producto es un elemento que motiva y potencia la relación cliente-marca y, por otro lado, es un factor de peso a la hora de diseñar un ámbito de experiencia marca-cliente consistente y seguro. Las comunidades interesan desde el punto de vista de su poder como co-gestoras de la marca y de su capacidad prescriptora y difusora. Aparece, pues, un nuevo criterio de segmentación cuya base económica descansa ahora en el peso que, en el valor de la marca y en la fórmula competitiva elegida para ella, tengan los factores de fidelidad y de retención del cliente, de relación cliente-marca, de ganancia de conocimiento sobre su comportamiento o de prospección de futuras innovaciones.

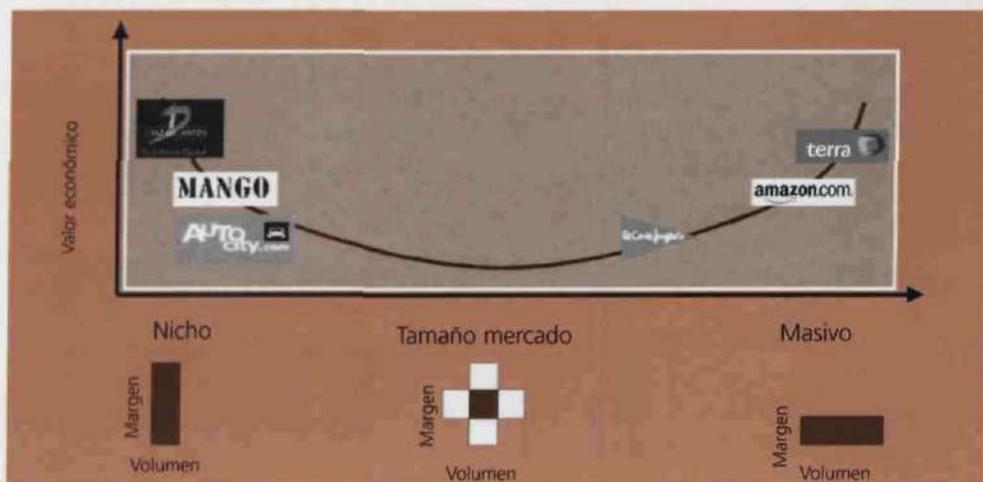
#### CUADRO 41. TIPO DE MERCADO Y POSICIONAMIENTO

Fuente: E-Branding. Fusión de la Gestión de Marcas. The Boston Consulting Group. Adaptado.



## CUADRO 42. POSICIONAMIENTO. VOLUMEN DE MERCADO

Fuente: E-Branding. Fusión de la Gestión de Marcas. The Boston Consulting Group. Adaptado.



Este tipo de segmentación está, pues, directamente ligado con el proyecto de construcción de marca, y en particular con la generación y consolidación de la identidad e imagen de la marca *on-line*.

En la parte izquierda del cuadro 42 se agrupan segmentos de mercado de bajo volumen, nichos en los que fomentar la aparición de comunidades de usuarios agrupados en torno a la idea de la marca y a sus valores emocionales y psicológicos supone, de hecho, el crear un servicio valioso para el consumidor y cliente. A medida que crece el número de clientes y la marca se desplaza hacia mercados masivos, la creación de una comunidad se vuelve (con excepciones, como Napster.com) más difusa, ineficaz y compleja. Toma cuerpo, entonces, la posibilidad de elaborar y ofrecer contenidos de orientación generalista y de mayor economía de escala con los que informar al cliente, estimular la relación e inducir su fidelidad. Cuadros 41 y 42.

### Opciones competitivas para las nuevas marcas *on-line*

A la hora de lanzar un nuevo producto o servicio, una nueva marca, conviene analizar la situación desde el punto de vista de origen y novedad que ello supone en los mercados. Este paso es necesario tanto en los proyectos *off-line*, como *on-line*, pero en estos últimos, a la novedad del producto se une la novedad del medio electrónico, lo que hace que el análisis sea más necesario y riguroso.

Desde el punto de vista de la innovación, el pionero, el primero en salir al mercado, tiene ventajas notables. Accede antes al mercado y está, pues, en disposición de poder alcanzar, antes que los seguidores, el punto en el que su marca consigue satis-

facilitar a los clientes y consumidores y generar en consecuencia un flujo de caja positivo con el que amortizar sus costes de innovación. Tiene también más posibilidades y más tiempo para conseguir la fidelidad de sus clientes. Asume, lógicamente, el riesgo del innovador, proyectando a futuro una idea novedosa de marca que aún no goza de reconocimiento en los mercados. Si el innovador es una empresa de nueva creación, se añade a este riesgo la probable inexperiencia en la gestión y una posible evaluación optimista de riesgos y costes. Por el contrario, la empresa nueva no está constreñida por métodos y procedimientos preestablecidos y goza de una envidiable flexibilidad operativa y de la imagen de innovadora que siempre acarrearán este tipo de proyectos.

Cuando el pionero es una empresa ya establecida, o una derivación (*spin-off*) de ella, cuenta, en principio, con experiencia de gestión valiosa a la hora de acotar riesgos y controlar costes; goza de mayor credibilidad y puede concitar apoyos con mayor facilidad. En contra juega el hecho de que tiene, en general, menor libertad de acción, porque su estructura operativa, ya establecida, y pensada para su actividad precedente, puede limitar la flexibilidad y capacidad de adaptación y reacción a la dinámica de los mercados.

CUADRO 43. OPCIONES COMPETITIVAS. NUEVA MARCA SÓLO *ON-LINE*

Seguidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor esfuerzo Mkt</li> <li>• Menor coste desarrollo</li> <li>• Referencia en el pionero</li> <li>• Riesgo elevado</li> <li>• Menos tiempo</li> <li>• Inexperiencia negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor esfuerzo Mkt</li> <li>• Menor coste desarrollo</li> <li>• Referencia en el pionero</li> <li>• Mayor riesgo</li> <li>• Menos tiempo</li> <li>• ¿otras capacidades?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto coste Mkt</li> <li>• Alto coste desarrollo</li> <li>• Riesgo alto</li> <li>• Inexperiencia negocio</li> <li>• Imagen innovadora</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Acceso a nuevo mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto coste Mkt</li> <li>• Coste desarrollo controlado</li> <li>• Riesgo mejor delimitado</li> <li>• Experiencia negocio (Matriz)</li> <li>• Imagen innovadora</li> <li>• Menor flexibilidad</li> </ul>
Pionero	<p>Empresa de nueva creación</p>	<p>Spin-off/ empresa establecida</p>

El seguidor, a su vez, entra en el mercado más tarde y debe pelear contra los pioneros más sagaces que él, a los que tiene que disputar la cuota de mercado que pretende conseguir. Sus procesos de innovación serán más cortos y menos costosos, porque muchas de las incógnitas del proceso innovador han sido desveladas por el pionero. El pionero, en este sentido, es la referencia a seguir; sin embargo, el seguidor tiene menos tiempo de reacción. Cuanto más tarde salga a los mercados, más probable es que el pionero alcance estabilidad y velocidad de crucero en su negocio; el seguidor tendrá una mayor presión y será más difícil para él disputar una cuota de mercado suficiente como para que su inversión sea rentable. Su posición es sensible y frágil frente a las estrategias defensivas del pionero, como bajar precios, o las de ataque, como introducir novedades incrementales en la marca que acentúen la innovación de la marca.

El problema se acentúa cuando el seguidor también es una empresa de nueva creación. En cambio, si se trata de una empresa establecida, cabe pensar que además de una mejor delimitación de riesgos y costes, tiene la opción de desplegar su nueva marca apoyándose en algún campo o en funciones operativas que domine con potencia, con mayor potencia que el innovador y, por tanto, se oriente a segmentos de mercado en los que su dominio represente una ventaja competitiva sensible frente al pionero. De hecho, en la economía real muchos seguidores han superado al pionero apoyándose en ventajas estructurales y operativas.

### Valor percibido por el cliente y el consumidor

Ya se ha dicho que los mercados exigen que el valor de la marca para el cliente sea explícito y claro. En la estrategia de marca para el mercado interactivo, este principio se mantiene, y como no puede ser de otra manera, sigue en vigor el esquema de construcción de marca del que se habla al inicio de este trabajo. La estrategia de marca, en consecuencia, debe plantearse qué atributos van a constituir el fundamento del valor percibido por el cliente, cuál va a ser el *mix* de esos atributos y, por tanto, qué proyecto de imagen e identidad de marca se quiere tener y transmitir a los mercados.

Los productos de vocación tecnológica se apoyan en atributos físicos, en sus prestaciones y funcionalidad, por encima normalmente de los atributos emocionales. La ventaja de ello es un reconocimiento sencillo y directo del valor por parte de los clientes; el inconveniente, que día a día las ventajas competitivas basadas en la tecnología son más efímeras, y la marca está obligada a defenderse con innovaciones incrementales que sostengan su valor frente a la incesante presión de la competencia.

Esta es una razón por la que muchos productos tecnológicos comienzan a resaltar en sus mensajes al cliente algunas características y propiedades únicas del producto, relacionadas más con la experiencia de uso y con los valores emocionales de la marca que con la excelencia de sus atributos técnicos. No es que se abandone la calidad de las características técnicas, sino que se incide en los aspectos emocionales que se deducen de

ellas y que conforman un ámbito de expectativas que el cliente aprecia. La telefonía móvil o los coches de alta gama son un ejemplo de ello.

Desde la óptica *on-line*, la elección de esos atributos emocionales, de deseo y de experiencia, tienen una importancia particular. En la medida en la que esos atributos sean realmente importantes para el cliente, existe la posibilidad de poder construir con ellos el nexo de unión de un colectivo de usuarios y consumidores; generar, pues, el embrión de una comunidad que represente y defienda con la potencia la posición de la marca y que colabore en progreso. Harley-Davidson es un ejemplo explícito de ello.

La ventaja de este tipo de planteamiento es que los valores emocionales son más difíciles de imitar y copiar por los competidores, aunque, desde otra óptica, son más vulnerables a los vaivenes de la moda y a cambios del comportamiento social.

#### Marca *on-line* a partir de la marca *off-line*

Desde el punto de vista de la marca *off-line* que inicia su andadura en los mercados virtuales, una de las opciones a considerar en el diseño y arquitectura de la marca es el grado de interacción con el canal de distribución *off-line*. Si la marca *on-line* se dirige al mismo segmento de mercado, el conflicto con el canal está asegurado, y además será importante, aunque lógicamente los costes de *marketing* del lanzamiento serán menores porque la marca ya es conocida por muchos de los clientes. La realidad es que en algunos casos llegan a acuerdos que reducen y minoran el conflicto, por ejemplo, ofreciéndoles una comisión de la venta electrónica o un pago por servicios prestados a clientes que han comprado en la Red, pero necesitan soporte del canal físico. Son soluciones

CUADRO 44. OPCIONES COMPETITIVAS. ARQUITECTURA MARCA. MARCA ESTABLECIDA *OFF-LINE*



transitorias que ocultan, en general por poco tiempo, el carácter del conflicto, puesto que lo que subyace es que la contribución del distribuidor deja de aportar el valor que antes tenía para desempeñar ahora un papel de menor importancia. La incógnita de fondo es si la empresa va a tener capacidad para implantar una solución en la que su canal de distribución tradicional juegue un papel secundario o, por el contrario, quedan cuestiones no resueltas por la solución electrónica en las que el distribuidor sigue siendo un engranaje, aunque menos importante, aún necesario.

En la medida que el segmento de mercado al que se dirige la versión *on-line* de la marca se aparta de aquellos en que actúa la marca *off-line*, el conflicto se diluye y pierde intensidad, al tiempo que aumentan los costes de *marketing* y los riesgos. Cuadro 44

Cabe pensar que si la marca *off-line* no tiene presencia en estos segmentos de mercado es porque el criterio económico que hace atractivo el segmento no se satisface en la marca *off-line*. Es el caso de clientes alejados de los centros urbanos, o en áreas en las que no se encuentra con facilidad el distribuidor adecuado. En estos casos, parece razonable intentar una solución *on-line* siempre que se puedan cubrir esos segmentos a coste razonable y con margen suficiente como para sostener el esfuerzo *on-line* y delimitando expresamente el conflicto con el canal.

### Arquitectura de la marca

Una cuestión más relativa a la definición estratégica de las marcas en el mercado interactivo es la gestión de la cartera de marcas. Tomando como referencia la gestión tradicional, la gestión de cartera muestra un espectro que va desde la gestión independiente de cada marca, sin que el cliente o consumidor identifique qué empresa figura detrás de ellas, hasta la gestión unificada y coordinada de todas ellas.

El primer extremo implica mayores costes de *marketing* y altos costes operativos, puesto que cada marca incurre en ellos y no los comparte, o sólo los comparte mínimamente. Cada marca necesita generar su propia estructura *on-line*, su propio *site* y generar su propio tráfico. La ventaja es que no existe acoplamiento e interferencias entre las marcas, ni en sentido positivo ni negativo. Precisamente por ello este modelo es adecuado cuando el perjuicio de la interferencia entre las marcas es mayor que las ventajas y ahorros que puede proporcionar una gestión unificada.

En el otro extremo está la gestión unificada. Los costes son menores, puesto que se aprovechan y comparten muchas de las infraestructuras y de los costes operativos. La fórmula se apoya en marcas paraguas, que sirven de referencia y conexión entre las diferentes marcas. El modelo permite interferencias entre las marcas y, por tanto, es aconsejable cuando esos acoplamientos no tienen efectos negativos y su peso es bajo en relación con la ventajas de costes y de las sinergias que genera.

Sin embargo, la Sociedad de la Información facilita la posibilidad de trabajo en red, de manera que aunque no se transmita al mercado la relación entre las marcas de la car-

tera, en el seno de la empresa se pueden intercambiar informaciones, experiencias y conocimientos que redundan en un aprovechamiento de sinergias y en un ahorro moderado de costes operativos.

## Implantación de la estrategia

Una vez discutido y decidido el planteamiento estratégico con el que se acomete el mercado interactivo, el siguiente paso consiste en su implantación, y, dentro de ello, este apartado se plantea cómo transmitir a los mercados interactivos la identidad e imagen de la marca o de las marcas que contiene el planteamiento estratégico y cómo desarrollar y potenciar la experiencia del cliente con la marca.

Respecto de la comunicación, se trata de elegir y conjugar los medios a utilizar, analizando y considerando las ventajas y posibilidades que ofrecen los medios *off* y *on-line* y evaluando la idoneidad en relación con los diferentes aspectos y atributos de la marca que se quieren comunicar.

El desarrollo de la experiencia es un proceso en el que el cliente gana apreciación positiva de la marca a través de sus propias vivencias y satisfacciones con ella y con todo su ámbito, incluida la transacción comercial. Se trata, pues, de plantear una relación cliente-marca que genere esas vivencias positivas y satisfacciones del cliente.

En los medios *on-line* la interacción directa entre la marca y el cliente significa que los procesos de comunicación y experiencia se entremezclan; muchos elementos de la experiencia suponen simultáneamente comunicación; la interacción debe plantearse de manera que se utilice y potencien los mensajes a transmitir en una forma coherente con la experiencia que se genera.

## Comunicación

### Medios de comunicación *off-line*

Los medios de comunicación tradicionales como prensa, TV, radio, carteles, vallas, etc. gozan de un desarrollo elevado y presentan ventajas indiscutibles para la marca interactiva.

La primera de ellas es la capacidad de estos medios para transmitir atributos emocionales del producto. Esa capacidad está fuera del alcance de los medios *on-line*, al menos en su estado actual de desarrollo. En consecuencia, si el proyecto de marca se apoya en atributos emocionales y de experiencia, los medios *off-line* van a resultar imprescindibles en su política de comunicación.

La segunda ventaja es que, por su amplia implantación social y su alcance, estos medios garantizan una alta penetración de los mensajes en los públicos a los que se dirige la marca. Este argumento es especialmente importante a la hora de lanzar una nueva marca, y señala que, aunque ésta tenga una fuerte vocación *on-line*, prescindir de los me-

## CUADRO 45. COMUNICACIÓN

<b>Medios Off- line:</b>		
• Prensa:	Revistas, diarios.	• Relaciones Públicas
• Audio visuales:	Radio, TV, Cine.	• Promociones. Patrocinios, etc.
• Otros:	Carteles y vallas.	• Actividades y eventos
<b>Alta capacidad para transmitir sensaciones y emociones.</b>		
<b>Medios On- line:</b>		
<b>Comunicación</b>		<b>Interacción</b>
• Web específicos		• E-mail
• Banner		• Boletines (Newsletters)
• Microsites		• Marketing viral
• Pop -up. Intersticiales		• Comunidades (Forums, chats...
• Enlaces texto		
• Otros		
<b>Alta capacidad de realimentación y control.</b>		

dios de comunicación *off-line* limita seriamente su proyecto de comunicación y construcción de marca. En pura lógica, los mensajes *on-line* no alcanzan a aquellos potenciales clientes que aún no confían suficientemente en la Red.

Sin embargo, en el lado contrario se debe colocar el hecho de que el coste de los medios *off-line* puede alcanzar cifras no siempre asumibles y justificables. Cuadro 45

### Medios de comunicación *on-line*

En el mercado USA, la publicidad *on-line* ha sido capaz de captar en 1.999 un 3% del volumen total del mercado y se prevé que alcance un 14% en el año 2.005 (Morgan Stanley Dean Witter). Las cifras confirman la importancia de la publicidad y comunicación *off-line*, pero también demuestran un notable crecimiento de la publicidad *on-line*. Esta confianza de los pronósticos descansa en el hecho de que los medios *on-line* permiten una comunicación interactiva con el mercado, al mismo tiempo que permiten particularizar el mensaje a comunicar, no sólo atendiendo a las características del segmento de mercado al que se dirige, sino incluso personalizándola para cada individuo del segmento.

El cuadro 45 recoge las principales herramientas de comunicación y de interactividad que ofrece la Red. Los *web* específicos para la marca permiten crear un mensaje propio y adecuado y expresar con plenitud los atributos simbólicos que se hayan elegido. Este tipo de *web* específicos se destina no sólo a la comunicación, sino que incluyen funcio-

nes de venta y transacción de la marca y servicios adicionales de información. Con esta estructura, son imprescindibles cuando se está en mercados virtuales a los que sólo se accede por esta vía.

Un segundo tipo de páginas *web* se limitan principalmente a dar información y comunicar aspectos características y mensajes de la marca. Esta solución ha sido seguida por muchas de las marcas *off-line* a la hora de iniciar su presencia en la Red. La cuestión a tener en cuenta, en este caso, es la necesidad de planificar y actualizar la página con contenidos veraces y plenos de sentido para el visitante.

Los *banner* son recuadros que aparecen en la página *web* que contiene publicidad específica de la marca y que, al pulsar en ellos, conducen al *web* específico de ésta en el que incluso se puede hacer la transacción comercial. En los inicios de la Red, el *banner* acaparó una buena parte de la publicidad en ella. Hoy sin embargo, sólo los *banner* orientados a la transacción directa muestran un nivel de impacto suficiente y consiguen que el cliente acceda a la página de la marca. El futuro del *banner* pasa por incluir facilidades de animación y simbología que incidan en los atributos emocionales y simbólicos de la marca.

Pero para la marca lo más interesante son los elementos interactivos que ofrece la Red. Entre ellos, el *e-mail marketing* es la versión *on-line* del *marketing* directo que presenta una estructura de coste y de gestión más barata y accesible que la que tiene en la economía real. La ventaja está en que se hace llegar al cliente un mensaje personalizado y adaptado a su perfil de consumo y al mismo tiempo oportuno, en el sentido de que *llega en el momento en el que la información que contiene es más valiosa para el cliente*. El *marketing* viral supone implicar al cliente en el proceso de comunicación y, si no forzarle, sí contar con él como distribuidor del mensaje a su entorno. Hotmail ofrece aquí el ejemplo a seguir.

Las comunidades, como ya se ha dicho, son instrumentos que consolidan la confianza del cliente en la marca y que proporcionan una información pro activa del colectivo de usuarios de considerable valor a la hora de gestionar y mejorar la marca. Los elementos fundamentales de la construcción de una comunidad pasan por escuchar y atender las prescripciones del colectivo, facilitar medios que permitan una comunicación fácil entre los miembros de la comunidad, y entre éstos y la marca, proporcionar contenidos de alto valor para el colectivo, moderar y conducir foros de discusión en el sentido de estimular y promover la discusión y preservar la libertad de opinión de la comunidad e, incluso, planificar y provocar contactos y encuentros físicos en los que se potencie el sentido de pertenencia a la comunidad, se transmita una imagen de servicio por parte de la marca y se potencie el valor prescriptor del colectivo.

## Experiencia

El cuadro 46 recoge los diversos instrumentos *off-line* y *on-line* que contribuyen a generar una experiencia positiva en la relación cliente-marca. Los medios *on-line* presen-

tan la ventaja de que suponen un contacto directo y sin intermediarios con el cliente y, por tanto, dejan en poder de la marca una información neta importante porque permite incidir y mejorar cada uno de los pasos y elementos del proceso por el que el cliente aprecia y percibe el valor de la marca. En los medios *off-line*, la información llega a través de una cadena de intermediarios de la que forman parte el canal de venta, los servicios de atención al cliente, los de reparación o los de transporte y distribución, entre otros. En esta cadena, la probabilidad de que la información de la experiencia del cliente se malinterprete, sufra errores y se degrade es mayor que en el caso *on-line*, pero, por el contrario, es evidente que cada uno de los eslabones de esa cadena está en contacto con el cliente y se tiene por ello una capacidad instantánea de reacción y atención, de amortiguación de efectos negativos, de la que no se dispone en el caso *on-line*.

CUADRO. 46 EXPERIENCIA

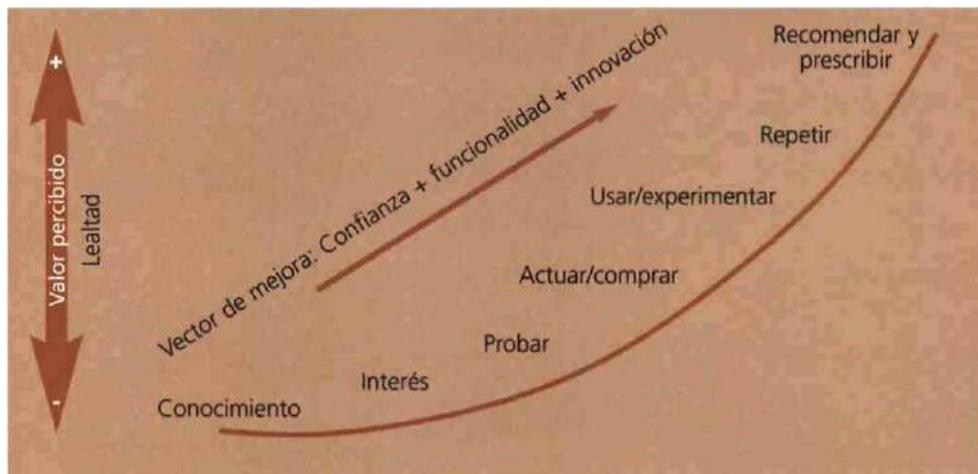
<p><b>Medios Off- line: Conexión indirecta cliente - marca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio atención al cliente</li> <li>• Asesoramiento</li> <li>• Información pedidos</li> <li>• Facturación y cobros</li> <li>• Devoluciones</li> <li>• Tratamiento reclamaciones</li> <li>• Profesionalismo</li> <li>• Cumplimiento compromisos</li> </ul>
<p><b>Medios On- line: Interconexión directa cliente - marca</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Configurador producto. Mecanismo de diseño personalizado (Dell)</li> <li>• Comparación (Yahoo! Libros)</li> <li>• Mecanismo recomendación productos (Patagón)</li> <li>• Descripciones y simulaciones del producto (Dell, Fruit of the Loom)</li> <li>• Mecanismo búsqueda (Amazon)</li> <li>• Seguridad transacción comercial (Amazon)</li> <li>• Mecanismos de devolución</li> <li>• Información seguimiento on-line (Amazon)</li> <li>• Información personalizada nuevos paraproductos específicos para el cliente (Amazon)</li> <li>• Forum y chat (Gardem.com)</li> <li>• Asesoramiento por expertos de reconocido prestigio</li> </ul>

El cuadro 47 despliega los elementos del proceso que el cliente sigue a la hora de apreciar el valor de la marca. En cada peldaño de esa escala se deben utilizar los instrumentos que en mayor medida faciliten y mejoren la experiencia del cliente. La elección de cada instrumento dependerá del diseño del proceso, del carácter del producto y de los objetivos de la marca. Por ejemplo, en productos como los libros (Amazon.com) son importantes los mecanismos de búsqueda y las descripciones de contenidos, mientras que en productos de jardinería (Garden.com) lo son las funciones de asesoramiento y recomendación.

A medida que se sube en la escala de apreciación de valor, se hace más necesaria la utilización de elementos de retención del cliente y de potenciación de su capacidad prescriptora. Ahí juegan un papel destacado la información personalizada (*e-mail* directo) y los progra-

CUADRO 47. VALOR PERCIBIDO POR LOS CLIENTES

Fuente: Firebr@nds. Building Brand Loyalty in the Internet Age. Michael Moon.



mas de retención que transmitan al cliente la experiencia de una relación y atención prioritaria. Dentro de ellos, los programas de afiliación suponen un reconocimiento práctico del valor prescriptor del cliente, que se convierte en un falso colaborador de la marca y que es remunerado por ello mediante fórmulas que, o bien le retribuyen directamente, o bien le dan acceso a descuentos y facilidades especiales.

CUADRO 48. VALOR PERCIBIDO POR LOS CLIENTES. HERRAMIENTAS ON-LINE. CONTROL DE GESTIÓN

Recomendar y prescribir	Programa de afiliación
Repetir	Información personalizada y actualizada. Consejos uso. Asesoramiento. Bonos y descuentos.
Usar / experimentar	Seguimiento. Devoluciones. Asesoramiento. Consejos uso.
Actuar / comprar	Confirmación pedido. Seguridad transacciones.
Probar	Comunidades. E-Mail personalizados. Descripciones. Comparaciones. Mecanismos búsqueda. Simulaciones. Asesoramiento on - line. Preguntas más frecuentes.
Interés	
Conocimiento	Comunidades, Chat. Forums. Marketing viral. E-Mail. Boletines.

**CUADRO 49. CADENA DE VALOR PERCIBIDO POR LOS CLIENTES.  
ELEMENTO DE POTENCIACIÓN DE LA EXPERIENCIA**

Off-line:		On-line:
Apreciación por prescriptores independientes	Recomendar y prescribir	Programa de afiliación
Capacidad y calidad de la fuerza de venta.	Repetir	Información personalizada y actualizada. Consejos uso. Asesoramiento. Bonos y dtos. E-mail. Permission marketing.
Atención al cliente/consumidor Servicio técnico	Usar Experimentar	Seguimiento. Devoluciones. Asesoramiento. Consejos uso.
	Actuar Comprar	Confirmación pedido. Seguridad transacciones
Especialización canal venta	Probar Interés	Comunidades. E-Mail personalizados. Descripciones. Comparaciones. Mecanismos búsqueda. Simulaciones. Asesoramiento on - line. Preguntas más frecuentes.
Medios de comunicación. TV. Prensa, etc.	Conocimiento	Comunidades, Chat. Forums. Marketing viral. E-Mail. Boletines.

El cuadro anterior presenta fundamentalmente instrumentos propios de las marcas on-line. La marca tradicional tiene también muchos de estos instrumentos, aunque en otro formato y con otras características. En el escalón de conocimiento de la marca por parte de los clientes y consumidores, los medios *off-line*, en particular TV y prensa, tienen una potencia para transmitir los valores emocionales de la marca que, hoy por hoy, son inalcanzables para el medio electrónico. Desde esta perspectiva, la marca interactiva de mañana no podrá prescindir de estos medios de comunicación y compatibilizará ambos en un esquema en el que se refuerce y afine la capacidad para transmitir el mensaje de los medios tradicionales con la información de realimentación que facilitan los medios electrónicos.

A la hora de despertar y confirmar el interés del cliente, a la hora de que éste use y experimente el producto, e incluso repita la compra, el proceso de experiencia del cliente con la marca *off-line* se apoya en la fuerza de venta. En los mercados de consumo, ese proceso de experiencia se realiza en las tiendas y locales comerciales que, en muchos casos, no son propiedad de la marca. Del mismo modo, en los mercados industriales, el contacto directo con el cliente final depende en buena parte de intermediarios, instaladores, concesionarios y distribuidores en general, que no pertenecen a la marca, sino que la representan. En este sentido, el proceso de experiencia del cliente en la marca

*off-line* no está integrado. En comparación con la marca *on-line*, el proceso es más complejo y menos directo, pero tiene la ventaja de que alguien, aunque no sea la propia marca, está en contacto con el cliente y puede tomar decisiones instantáneas tendentes a corregir errores y subsanar deficiencias en la atención y servicio al cliente. De hecho, cuando la apreciación del valor del producto que hacen los clientes es compleja y no presenta una alta uniformidad entre todos los clientes y consumidores, el factor dominante en el proceso de experiencia pasa a ser el contacto con el cliente, y dentro de él, la atención y servicio que se le ofrece, la manera de aclarar las dudas que puedan surgir, las demostraciones y muestras del producto, el asesoramiento experto, etc. La marca *on-line* consigue mucha información directa que permite diseñar un proceso de experiencia estándar y, desde un punto de vista estadístico, consistente. La marca interactiva del inmediato futuro deberá ponderar cuáles son los factores del proceso que necesitan soporte de la fuerza de venta y cuáles pueden resolverse en el ámbito electrónico. Sin duda, el avance tecnológico introducirá más y mejores instrumentos en la Red que facilitarán el proceso de apreciación; la marca interactiva deberá considerarlos y variar el diseño de su relación con el cliente en función de esos nuevos instrumentos y, en especial, del conocimiento y del grado de aplicación que vayan demostrando su clientes.

Desde el punto de vista de una experiencia frustrada, no importa mucho en qué tramo de la escala de apreciación anterior se falla, porque a ojos del cliente, el fallo se juzga en términos globales, en términos del proceso conjunto, independientemente de que la marca haga uso intensivo de los instrumentos de la Red, de los tradicionales de la marca *off-line* o de ambos.

Esta es la razón por la que es importante que los sistemas de gestión y control de la marca tengan el grado de integración suficiente para detectar, corregir e incluso anticipar los problemas y dificultades que puedan surgir en cada escalón de la cadena para limitar sus efectos negativos, para sincronizar adecuadamente los instrumentos *on-line* y *off-line* y, además, para aprovechar las interrelaciones de cada elemento de la cadena a la hora de construir una experiencia satisfactoria.

La implantación de los sistemas de gestión pasa, pues, por preguntarse cómo se van a captar los datos de realimentación que proceden del espectro completo de relación con el cliente y que, como se ha dicho, describen los comportamientos, las preferencias y las tendencias del mercado. Luego procederá organizar esa información de forma que pueda explotarse a lo largo de toda la cadena de valor del negocio, con el objetivo claro de que cada eslabón contribuya con la mayor eficacia a la construcción de la marca y colabore a que el valor percibido por el cliente aumente.

En las marcas tradicionales esta tarea es esencialmente *off-line*, en el sentido de que no es un proceso directo y en tiempo real, sino que se basa en recopilar y acumular información del canal de venta a partir de la cual se va a generar información derivada para, por ejemplo, reabastecer el canal, desencadenar las órdenes de fabricación oportunas,

organizar la cadena logística, facturar, etc. Al mismo tiempo, hay que dejar constancia de aquellos datos de la transacción y de la relación que definen el comportamiento y la tendencias del mercado, de manera que pueda reconstruirse y estudiarse la trayectoria de la marca y su situación en la escala de valores del cliente.

Una excepción que sirve para aclarar las ventajas de la integración es el caso de los grandes almacenes; este tipo de establecimientos pone a disposición del consumidor una tarjeta de compra que tiene la ventaja, entre otras, de captar y organizar la información que describe el perfil de consumo de los clientes. Del mismo modo, la informatización del punto de venta facilita datos valiosos a la hora de evaluar la trayectoria de cada marca, de organizar su reabastecimiento, optimizar la plantilla que atiende al cliente en el local de venta, etc. Sin embargo, la práctica real de muchas empresas está bastante alejada de esta situación y la información del canal de venta debe sufrir transformaciones manuales, lentas y poco fiables.

En las marcas *on-line* el propio proceso de relación con el cliente genera información directa e instantánea; la información se obtiene en forma digital, en un soporte compatible o más fácilmente compatible con los sistemas internos de la empresa y, por tanto, los procesos de transferencia e intercambio de información son, si no automáticos, sí más consistentes y homogéneos.

## Control y gestión de la marca

El siguiente paso en la metodología es controlar y gestionar la evolución y la trayectoria de la marca interactiva en los mercados. Se trata de que en la cadena de apreciación de valor anterior, la marca, a ojos del cliente, se sitúe y se mantenga en los escalones más altos, en los escalones que significan lealtad, fidelidad y prescripción.

Una vez recopilada y organizada la información, procede su estudio con los instrumentos analíticos y estadísticos adecuados, con el objeto, en primer lugar, de medir en qué posición de la escala de valor percibido se está y, en segundo, inferir, por un lado, acciones reactivas tendentes a corregir defectos y solventar carencias y, por otro, acciones proactivas orientadas a descubrir qué nuevos elementos contribuyen a aumentar la satisfacción del cliente y suponen avances en la dirección de descubrir nuevas necesidades, nuevos aspectos emocionales, de experiencia o relación que incrementen el valor de la marca para el cliente.

Desde este punto de vista, la marca tiene a su disposición dos elementos fundamentales que definen el vector de mejora de la escala de valor percibido por el cliente: uno, la confianza en la marca; y otro, la innovación.

## Confianza en la marca

En la exposición de los nuevos modelos de *marketing* y de las oportunidades de negocio en la red de los primeros epígrafes de este trabajo, muestran que la confianza en la

marca es un elemento que permite aligerar los pasos del proceso de compra que sigue el cliente o el consumidor y, al mismo tiempo, es un factor que el comprador *on-line* aprecia en tanto que limita el riesgo que asume cuando decide comprar productos que no puede apreciar físicamente en el momento de la compra.

Desde esta perspectiva, generar confianza en la marca y conseguir que el cliente confíe en ella es situarla en los peldaños de la escala de valor percibido que implican fidelidad y prescripción.

Partiendo de una marca cuyos atributos de valor, satisfacción y emocionales son aceptados por el cliente, se trata ahora de gestionar aquellos elementos que, como la comunicación, la interacción y la experiencia potencian la confianza del cliente.

Las marcas notorias y renombradas de la economía tradicional identifican el modelo a seguir en los mercados interactivos; esas marcas han conseguido su renombre apoyadas en productos apreciados por el cliente y al mismo tiempo transmitiendo a éste mensajes que reafirman los valores y atributos de todo tipo del producto. El cliente conoce la marca y la identifica en muchos casos sin haber tenido experiencia alguna con ella. De algún modo, la marca renombrada tiene una reserva de confianza a su disposición, de la que no gozan las marcas nuevas y en especial las marcas *on-line*.

En los mercados interactivos, la historia de la marca tradicional juega a favor; muchos de los clientes ya confían en ella, y desde este punto de vista, para la marca *off-line* que sale a la Red el objetivo es cuidar la compatibilidad y la sincronización de la comunicación en los medios *on* y *off-line*, transmitiendo a la Red la confianza y la imagen de solvencia, profesionalidad, seriedad y compromiso que ha sabido construir a lo largo de su historia.

Por el contrario, la empresa que sólo actúa en los mercados virtuales tiene una historia corta y escasamente conocida. En sus mensajes, y, por supuesto, en todo su proceso de relación con el cliente está obligada a considerar los elementos que generan confianza, de forma que consiga lo más rápidamente posible nombre y reconocimiento. En este caso, desde el punto de vista de la comunicación, es importante la adecuación y redacción de los contenidos, su actualización, la unicidad y sincronía de los mensajes en los distintos medios y la información sobre la propia empresa, además de la correspondiente a los productos en sí, etc.

En el ámbito de la interacción, la marca *on-line* tiene ganadas algunas ventajas, puesto que, al menos teóricamente, domina la potencia de los instrumentos interactivos de la Red. Un proceso de interacción en la Red bien diseñado transmite al usuario una sensación de control y dominio que estimula su confianza. De ahí la importancia de que la interacción sea un proceso sencillo, funcional e intuitivo, y de ahí también la necesidad de la marca de atender con rapidez y calidad cada uno de los pasos y respuestas de la interacción.

La experiencia del cliente con la marca es el tercer elemento de potenciación de la confianza con el cliente. Cuando el cliente ha tenido experiencias previas y positivas con la marca, su confianza en ella es lógicamente mayor. De hecho, muchos usuarios de la Red buscan en ella marcas conocidas y someten a las desconocidas a un proceso de evaluación mucho más minucioso y selectivo. De nuevo la marca *on-line* tiene aquí otra dificultad a superar.

Bajo esta óptica de mejora y ganancia de confianza, la marca conocida que sale a los mercados *on-line* presenta carencias a subsanar en los aspectos de interacción, pero disfruta de la reserva de confianza que le dan su nombre tradicional y las experiencias de sus clientes históricos. La marca *on-line*, en cambio, tendrá que fortalecer su comunicación con el objetivo de lograr nombre y construir paso a paso una experiencia cliente-marca consistente. La inversión en publicidad y medios de comunicación *off-line* será, en este caso, una partida a considerar.

## Innovación

Si la innovación ya es un factor competitivo valioso en los mercados tradicionales, en los mercados interactivos del futuro será imprescindible. En este sentido, la gestión de la marca encuentra en la innovación uno de los instrumentos más potentes para mantener e incrementar el valor percibido por el cliente.

En un primer paso, la innovación debe atender a aquellos aspectos del producto y del proceso erróneos o insuficientemente resueltos, como deficiencias de calidad del producto o defectos, fallos o lagunas en los procesos de relación y experiencia. Todos ellos son puntos que detraen valor para el cliente. La fuente de este tipo de innovaciones suele provenir del análisis de las reclamaciones y del estudio de la experiencia del cliente con la marca.

Un segundo paso es la incorporación de novedades tecnológicas introducidas por terceros. Un ejemplo de ello son las novedades en los sistemas de navegación en la Red, en mecanismos de búsqueda, en simuladores del producto, etc, que son en realidad innovaciones incrementales que consiguen generar confianza y seguridad al cliente.

Ambos casos señalan innovaciones reactivas que tienden a resolver un problema existente o uno que ya se intuye con claridad, como es el caso de la novedades tecnológicas introducidas por terceros. Aunque imprescindible, este tipo de innovación reactiva trata de eliminar la insatisfacción del cliente más que de aumentar su satisfacción.

Un camino más interesante es la innovación proactiva, en la que el objetivo es mejorar el valor percibido por el cliente a través de descubrir y satisfacer nuevas necesidades, de aumentar el espectro de productos, de incrementar la personalización. El origen de la innovación proactiva está en el cliente. Precisamente por ello, los medios interactivos de la Red y la capacidad de análisis del comportamiento del cliente son una fuente apreciable de innovación de la que disponen la marcas *on-line*.

La innovación, en especial la referida al producto y a los procesos interactivos, debe cumplir con algunos requisitos.

El primero de ellos es que la innovación responda al esquema de calidad en el que se mueve la marca. En Internet, por ejemplo, se utilizan con más frecuencia de la espera tecnologías emergentes y embrionarias que prometen una excelente funcionalidad, pero que sin embargo, o bien no cumplen plenamente sus promesas y degradan la satisfacción del cliente, o bien el usuario no puede aprovecharlas por las carencias de la infraestructura de comunicaciones o por la insuficiencia de sus equipos informáticos.

La innovación en los mercados interactivos del próximo futuro debe entenderse como un proceso de negocio y no sólo como la incorporación de tecnología de vanguardia a un producto o a un proceso. La marca tendrá que estar preparada en todas sus estructuras para atender las necesidades que se generen como consecuencia de la innovación: en el plano comercial y de *marketing*, en el de sus infraestructuras logísticas, en la producción y también en los planos de experiencia y relación con el cliente, y en definitiva en todos los aspectos con peso significativo en la escala de valor percibido. En caso contrario, aumentarán las posibilidades de fallar en cualquiera de los peldaños de la escala y, por tanto, se lesionará la imagen de la marca.

Un segundo requisito de la innovación es la rapidez. El pionero tiene la ventaja de salir antes al mercado y poder ganar antes la confianza del cliente. La Sociedad de la Información ha venido a multiplicar esta exigencia. Internet es sinónimo de velocidad y rapidez. Las innovaciones tienen que introducirse más rápidamente que en los mercados tradicionales y sin contravenir el objetivo de calidad anterior. Eso significa que la empresa debe dominar con solvencia los procesos de innovación, debe tener estructuras de desarrollo suficientemente integradas y entrenadas para que los proyectos de innovación sean capaces de que, al mismo tiempo que garantizan la calidad de los productos y procesos innovadores sean eficientes y rápidos como para evitar errores y no dilapidar un bien tan escaso como el tiempo.

El tercer requisito que impone la innovación es la satisfacción del cliente. La marca ganará aprecio si la innovación es de calidad y rápida, pero sobre todo si satisface más y mejor al cliente en todos sus ángulos. En este aspecto juega un papel importante la creatividad. El análisis creativo de las opiniones y experiencias del cliente, en particular las de las comunidades de consumidores y usuarios, son una fuente valiosa a la hora de decidir el objeto del proyecto de innovación y al alcance de las marcas interactivas de mañana.

# Análisis del empleo de páginas *web* y uso del comercio electrónico en las empresas españolas

## Introducción

En los capítulos anteriores hemos repasado el conjunto de posibilidades que la aplicación de las nuevas tecnologías tienen en las empresas. De todas ellas, la que se encuentra más al alcance del común de nuestras empresas es la que se ha estudiado como "mejora de canales de comercialización".

Con objeto de conocer el grado de desarrollo alcanzado en esta actividad por las empresas españolas, se confeccionó una encuesta dirigida a empresas de tamaño medio-grande cuyo análisis de resultados se presenta a continuación.

Como complemento a este análisis, un grupo de expertos analizó, sobre la base de un cuestionario elaborado a priori, el contenido informativo de una serie de páginas *web* establecidas en la Red, cuyos resultados se presentan en el punto "Análisis de páginas *web* de empresas".

## Análisis de la encuesta a empresas

La encuesta a empresas fue realizada por SIGMA DOS durante el mes de julio del año 2001, con la siguiente ficha técnica:

- Universo: empresas de 50 o más empleados que disponen de página *web*.
- Ámbito: nacional
- Muestra: se han realizado un total de 286 entrevistas, con un error estadístico para datos globales de  $\pm 5,92\%$ , para un nivel de confianza del 95% (dos sigma) una distribución poblacional de  $p/q= 50/50$ .
- Selección: aleatoria

- Cuestionario: estructurado
- Entrevista: telefónica mediante el sistema CATI (Computer Assisted Telephone Interview)
- Fecha de trabajo de campo: del 9 al 25 de julio de 2001.
- Realización: Sigma Dos S.A.
- Certificación de calidad: ISO 9001 acreditada por DNV.
- Sectores de actividad: química, alimentación y bebidas, industria de la confección, cuero, zapatos y marroquinería, cerámica, electrodomésticos, equipos informáticos, material electrónico, muebles, artículos deportivos y juguetes, grandes empresas de construcción civil, venta de coches, venta de libros, música y ropa, grandes hoteles/cadenas, transporte de viajeros por ferrocarril, transporte marítimo de viajeros, transporte aéreo, agencias de viaje, intermediación financiera, seguros.

El estudio trata de identificar cuál es la situación de las empresas españolas de un tamaño medio-alto en relación con las tecnologías de la información, y especialmente en las distintas formas de comercio electrónico.

Los siguientes puntos corresponden al análisis de los resultados correspondientes a las preguntas del cuestionario y cruces realizados entre las tablas de datos más importantes.

## 1. Empresas que mantienen una página web

De las respuestas obtenidas se deduce que todas las empresas encuestadas disponían de página web, siendo las características más frecuentes las de aquellas empresas compuestas por un número de empleados de entre 50 y 250 (70,3%), facturan entre 500 y 5.000 millones de Ptas. (47,6%) y fueron creadas antes del año 1980 (71,0%).

Menos de 5000	101	35,3%
Entre 5000 y 25000	25	8,7%
Entre 25000 y 100000	13	4,5%
Más de 100000	7	2,4%
NS/NC	140	49,0%
TOTAL	286	100,0%

Con estos datos podemos obtener con facilidad una primera descripción muy general de la empresa encuestada, tal como:

Empresa creada antes de 1980, con facturación entre 500 y 5.000 millones Ptas., con un número de empleados entre 50 y 250.

A este retrato robot le iremos añadiendo nuevas características.

## 2. Número de visitantes anuales de la página web

La mayoría de las *web* (35,3%) reciben menos de 5.000 visitas. La tabla adjunta es explicativa en cuanto a los bajos porcentajes correspondientes a cifras superiores de visitas, así como al alto porcentaje de respuestas (49,0%) que ignoran las visitas que reciben, dato muy explicativo en sí mismo, ya que pone de manifiesto una escasa preocupación por la *web* y su mantenimiento.

## 3. Propósito de la página web

De las respuestas se deduce que el principal propósito de la *web*, es el de una página destinada a la información de la empresa, a la publicidad y en general a propósitos diferentes a los de comercio electrónico.

No hay que pasar por alto el hecho de que para 33 empresas el destino fundamental de la página *web* está en el comercio entre empresas y que para otras 56 está centrado en el comercio con sus clientes y consumidores finales. De las 33 empresas que practican comercio electrónico entre empresas, 25 de ellas (75,8%) tienen menos de 250 empleados y 16 de ellas facturan menos de 5.000 millones de Ptas. De las 256 empresas que confiesan tener dedicada su *web* a otros propósitos, 182 de ellas tienen menos de 250 empleados y 124 facturan menos de 5.000 millones de Pta., y fueron creadas (71,0%) antes de 1980.

Comercio entre empresas	33	11,5%
Comercio con consumidores y clientes finales	56	19,6%
Otros propósitos (publicidad, información...)	259	90,6%
Ninguno	1	0,3%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100,0%</b>

Con todo ello, nuestro retrato robot de la empresa puede ampliarse de la forma siguiente:

Empresa creada antes de 1980, con facturación entre 500 y 5.000 millones Pta., con un número de empleados entre 50 y 250, cuya *web* recibe menos de 5.000 visitas, y ha sido creada con intenciones diferentes a las del comercio electrónico.

## 4. Ventas en comercio electrónico B2B en relación con ventas totales

De las 33 empresas que confiesan tener dedicada la *web* al comercio B2B, para el 42,4% de ellas éste sólo significa el equivalente al 5% de la cifra total de ventas, o menor, lo que pone en evidencia la inmadurez de esta práctica entre empresas.

Menos del 5%	14	42,4%
Entre el 5% y el 10%	7	21,2%
Entre el 11% y el 15%	1	3,0%
Entre el 16% y el 50%	2	6,1%
NS/NC	9	27,3%
TOTAL	33	100,0%

## 5. Mantenimiento de conexión directa con los proveedores

La existencia de una conexión directa y continua entre una empresa y sus proveedores muestra el verdadero compromiso de las empresas en el desarrollo del comercio B2B entre ellas. La práctica mediante conexiones esporádicas caracteriza un grado de madurez menos desarrollado.

La tabla adjunta nos muestra los resultados obtenidos en cuanto a la preferencia de las empresas entre estas dos tendencias: "sí" se refiere a conexión directa, y "no" a esporádica.

Sí	18	54,5%
No	14	42,4%
NS/NC	1	3,0%
TOTAL	33	100,0%

De las 33 empresas que practican B2B, 18 de ellas, 54,5%, tienen implantada una conexión directa con suministradores.

## 6. Conexión más usada

En la siguiente tabla se puede observar que el tipo de conexión más usada es a través de una Extranet: de las 18 empresas que están conectadas directamente a proveedores, el 61,1% lo hace mediante una red Extranet, lo que pone de manifiesto la decadencia de los viejos sistemas como EDI y su sustitución por nuevas tecnologías.

EDI	3	16,7%
EXTRANET	11	61,1%
OTRA	3	16,7%
NS/NC	1	5,6%
TOTAL	18	100,0%

## 7. Productos relacionados con el comercio B2B

La tipología de los productos relacionados con el comercio B2B no se manifiesta muy definida, según muestra la tabla adjunta, probablemente por defectos de la encuesta, junto con el escaso uso que tiene esta tecnología, de forma que no queda claramente determinado el producto mejor relacionado con este tipo de comercio.

Productos financieros	3	16,7%
Material de construcción	2	11,1%
Macroinformática	1	5,6%
Productos agrícolas	1	5,6%
Productos industriales	1	5,6%
Muebles	1	5,6%
Textil	1	5,6%
Viajes	1	5,6%
Otros	4	22,2%
NS/NC	4	22,2%
TOTAL	18	100,0%

## 8. Conexión a *marketplace*

Sólo 7 de las 33 empresas (21,2%) que mantienen conexiones directas con el exterior de la empresa, confiesan estar conectadas a un *marketplace*, lo que caracteriza una gran inmadurez en las empresas en lo relacionado con este tipo de transacciones electrónicas.

Sí	7	21,2%
No	25	75,8%
NS/NC	1	3,0%
TOTAL	33	100,0%

## 9. Tipos de compras en *marketplace*

De las escasas compras realizadas en un *marketplace*, casi el 60% corresponde a compras regulares, dato que, aunque escaso, pone de manifiesto el camino por recorrer.

Regulares	4	57,1%
Esporádicas	3	42,9%
TOTAL	7	100,0%

## 10. Abastecimiento mediante *e-procurement*

Esta tecnología permite el lanzamiento automatizado de pedidos a un *marketplace*, lo que contribuye a la consecución de una mayor eficacia, pero aquí sólo una empresa contesta afirmativamente.

Si	1	25,0%
No	2	50,0%
NS/NC	1	25,0%
TOTAL	4	100,0%

## 11. Principales dificultades en la implantación de B2B

Una mayoría de empresas confiesa no haber tenido dificultad en la implantación, pero teniendo en cuenta que nos estamos refiriendo a las 33 empresas que practican B2B, de las que sólo una minoría practica *marketplace*, cabe dudar de lo que dichas empresas entienden por B2B.

En el resto de las empresas, la dificultad más acusada es la cultura de la empresa, seguida por las telecomunicaciones.

Las telecomunicaciones	6	18,2%
El software	1	3,0%
La cultura de la empresa	8	24,2%
La falta de preparación del personal	5	15,2%
La logística	4	12,1%
Otras	1	3,0%
Ninguno	12	36,4%
NS/NC	3	9,1%
TOTAL	33	100,0%

Con todos estos nuevos datos sobre comercio B2B en las empresas, podemos ampliar nuestro retrato robot al siguiente:

Empresa creada antes de 1980, con facturación entre 500 y 5.000 millones Ptas., con un número de empleados entre 50 y 250, cuya *web* recibe menos de 5.000 visitas, creada con intenciones diferentes al comercio electrónico. El comercio B2B se aplica escasamente, mediante comunicaciones tipo Extranet.

## 12. Ventas realizadas mediante B2C en relación con ventas totales

De 33 empresas que practican B2B pasamos a las 56 que tienen actividad en la modalidad de comercio electrónico con clientes finales, aunque para el 53,6% de las empresas el comercio B2C sólo significa menos del 5% de las ventas totales.

Menos del 5%	30	53,6%
Entre el 5% y el 10%	10	17,9%
Entre el 16% y el 50%	1	1,8%
NS/NC	15	26,8%
TOTAL	56	100,0%

### 13. Mercado al que se dirigen las ventas en B2C

Como indica la tabla adjunta, la gran mayoría de las empresas ( 71,4%) se inclina por el desarrollo de mercados verticales para la venta de productos a clientes finales, lo cual viene a confirmar una acertada tendencia entre las empresas que practican esta modalidad de venta.

Vertical, productos específicos de un sólo campo	40	71,4%
Horizontal, productos de campos distintos	11	19,6%
NS/NC	5	8,9%
TOTAL	56	100,0%

### 14. Mercado geográfico en B2C

Las empresas se decantan en primer lugar por el mercado nacional (50,0%), en segundo lugar por el mercado europeo (28,6%) y después por los mercados regional y resto del mundo. El mercado local (17,9%) sólo está por delante del latinoamericano (7,1%), lo cual pone de manifiesto la importancia del mercado nacional y del europeo frente a los otros tipos de mercado, para las empresas españolas. A su vez queda lógicamente en evidencia el mercado local para transacciones electrónicas. Hay otro hecho en el que parece que la lengua podría ser un factor determinante: los mercados americanos, donde parece que otro tipo de circunstancias adversas limitan por el momento el desarrollo de esta actividad, es en donde las empresas españolas deberían tener una gran oportunidad.

Local	10	17,9%
Regional	14	25,0%
Nacional	28	50,0%
Europeo	16	28,6%
Latino americano	4	7,1%
Resto del mundo	12	21,4%
NS/NC	2	3,6%
TOTAL	56	100,0%

## 15. Tipología del consumidor final

Mayoritariamente (69,6%) la actividad comercial B2C va dirigida al cliente de siempre, lo que viene a demostrar que para la mayoría de las empresas Internet es un nuevo canal comercial complementario a los existentes.

Los nuevos clientes que suponen segmentos nuevos de mercado sólo representan un 44,6%, cifra importante, pero aún escasa.

A los mismos clientes que su venta tradicional	39	69,6%
A clientes similares que su venta tradicional	16	28,6%
A nuevos clientes que suponen un segmento de mercado distinto	25	44,6%
Ninguno	4	7,1%
NS/NC	2	3,6%
TOTAL	56	100,0%

## 16. ¿El comercio B2C crea conflictos con los canales tradicionales?

La opinión mayoritaria de las empresas es que el nuevo canal no crea conflictos con los canales tradicionales.

Compatibilizaremos ambos canales	15	38,5%
No crea o creará conflictos	20	51,3%
NS/NC	4	10,3%
TOTAL	39	100,0%

## 17. Repercusión de los costes de distribución

El 42,9 % de las empresas absorbe el coste logístico en el del producto. Sólo una minoría de empresas lo repercute en el cliente.

El coste logístico se transmite íntegramente al cliente	4	7,1%
El coste logístico se absorbe íntegramente en el coste del producto	24	42,9%
El coste logístico se comparte con el cliente	6	10,7%
Otras	1	1,8%
Ninguno	15	26,8%
NS/NC	8	14,3%
TOTAL	56	100,0%

## 18. ¿Son iguales los precios en la Red?

Tal como señala la tabla adjunta, la mayoría de las empresas aplica los mismos precios.

Los mismos	43	76,8%
Más altos en la red	5	8,9%
Más bajos en la red	3	5,4%
NS/NC	5	8,9%
TOTAL	56	100,0%

## 19. ¿Los productos que se venden en la Red son todos los de la gama?

La mayoría de las empresas (60,7%) confiesa que venden en la Red todos los productos de la gama, lo cual es un dato incongruente con la práctica real y sobre todo con la propia respuesta dada por las empresas en la cuestión número 13, según la cual, el 71,4% de ellas declaraba dedicarse a un mercado vertical, de forma que esta respuesta sólo puede entenderse suponiendo que todos los productos de las empresas, es decir, toda su gama, corresponden a un mercado vertical.

Los de la gama de producto que el cliente identifica más fácilmente	10	17,9%
Todos los de la gama	34	60,7%
Los que menos se venden en el canal tradicional	1	1,8%
Los que más se venden en el canal tradicional	6	10,7%
NS/NC	5	8,9%
TOTAL	56	100,0%

Con todos estos datos, el retrato robot de la empresa encuestada es el siguiente:

Empresa creada antes de 1980, con facturación entre 500 y 5.000 millones Ptas., con un número de empleados entre 50 y 250, cuya *web* recibe menos de 5.000 visitas, creada con intenciones diferentes al comercio electrónico. El B2B se aplica escasamente, mediante Extranet. El mercado B2C es vertical, geográficamente nacional y europeo, dirigido preferentemente al cliente de siempre, al que se aplican los mismos precios en los que se absorbe el coste logístico.

## 20. Propósitos de la *web* diferentes a los de comercio

Realizar publicidad sobre la empresa es el objetivo de las *web* más señalado por las empresas con un 83,2%, seguido a poca distancia por información de la empresa y ya a mayor distancia por *marketing* y comercial.

Información de la empresa	234	81,8%
<i>Marketing</i> y comercial	155	54,2%
Publicidad	238	83,2%
Otros	6	2,1%
Ninguno	6	2,1%
TOTAL	286	100,0%

Con ello, podemos llegar al siguiente retrato de la empresa española que posee una *web* de empresa:

Empresa creada antes de 1980, con facturación entre 500 y 5.000 millones de ptas., con un número de empleados entre 50 y 250, cuya *web* recibe menos de 5.000 visitas, creada con intenciones diferentes al comercio electrónico. El B2B se aplica escasamente, mediante Extranet. El mercado C2C es vertical, geográficamente nacional y europeo, dirigido preferentemente al cliente de siempre, al que se aplican los mismos precios en los que se absorbe el coste logístico. Pero el objetivo más generalizado de la *web* es hacer publicidad de la empresa.

## 21. Instrumentos de interrelación entre la *web* y el cliente final

La publicidad requiere cierta comunicación con el cliente, veamos los instrumentos que las empresas emplean para este fin.

	Sí se utiliza	No se utiliza
Historia de la empresa, memorias	93,4%	5,9%
Descripción del producto	83,2%	16,1%
Configuración del producto	25,9%	72,0%
Comparación entre opciones	17,8%	80,1%
Mecanismos de recomendación	24,1%	74,5%
Simulaciones	12,2%	86,0
Mecanismos de búsquedas	39,5%	58,7%
Asesoramiento al cliente	23,1%	74,8%
Comunidades y foros	8,0%	90,6%
Información personalizada	26,9%	71,3%
Sistema de <i>e-mail</i> directo a clientes	87,4%	11,9%
<i>Marketing</i> viral	15,0%	82,9%
Sistemas <i>on-line</i> de seguimiento de pedidos	18,2%	80,8%

De la tabla que se ha elaborado con las respuestas, podemos deducir que son muy sencillos y escasos los sistemas utilizados para facilitar la relación con el cliente. Todos aquellos que suponen cierta complicación con el sistema informático se utilizan de manera muy escasa, de forma que la tabla nos muestra un nivel de desarrollo bajo en los sistemas de interrelación más convenientes con los clientes, en las empresas encuestadas.

## 22. Cargo del entrevistado

En el cuadro adjunto podemos unificar los cargos de director de Sistemas de Información y director de Informática, con lo que dicha agregación nos da un resultado de 54,2% para dicho cargo, lo que a su vez significa que las respuestas a la encuestas han sido facilitadas mayoritariamente por personal muy conocedor de esta área, lo cual otorga bastante fiabilidad a las respuestas.

Director de sistemas de información	131	45,8%
Director de comercio electrónico/ Director de aprovisionamiento	13	4,5%
Director de marketing	26	9,1%
Director comercial	30	10,5%
Director general	5	1,7%
Director Financiero/ Responsable Administración	38	13,3%
Director/Responsable Informática	24	8,4%
Otros	20	7,0%
<b>TOTAL</b>	<b>286</b>	<b>100,0%</b>

## 23. Cruce por Comunidades Autónomas

Cataluña, Madrid y Valencia son las tres comunidades con empresas que presentan los mayores porcentajes sobre utilización de página web, con 31,5%, 19,6% y 16,1%, respectivamente. Este hecho hace que el resto de la información que el cruce de datos proporciona no sea significativa, ya que toda la información que hasta aquí se ha visto se refiere a Cataluña, Madrid y Valencia.

Existen, no obstante, algunos aspectos diferenciales, como que la conexión para B2B que se utiliza más en Madrid sea EDI (66,7%), mientras que en Cataluña llega sólo a un porcentaje de 33,33. Y también que sea en Madrid donde Extranet se utilice para los mismos fines en un 54,5%, mientras que en Valencia el porcentaje de uso es de 18,2 y en Cataluña de 9,1%.

En cuanto a los productos que se compran o venden preferentemente en estas comunidades, destacan los muebles en Valencia, los artículos textiles en Cataluña y los viajes en Madrid. Por lo que respecta al mercado geográfico, Madrid se decanta por los mercados regional, local y nacional, mientras que Cataluña prefiere el nacional, resto de mundo, europeo y local.

En relación con el tipo de clientes a los que se dirige la venta, Cataluña destaca en primer lugar a nuevos clientes que suponen un segmento distinto del mercado, mientras que Madrid se dirige principalmente a clientes similares a los tradicionales.

Por lo que se refiere a la repercusión del coste de la distribución en el precio del producto, Cataluña lo absorbe en el coste del producto y Madrid lo comparte con el cliente. Para Cataluña, los precios de un mismo producto son iguales fuera o dentro de la Red, mientras que para las empresas de Madrid son más bajos en la Red. Cataluña pone en la Red todos los artículos de la gama, mientras que Madrid sólo aquellos que el cliente identifica con más facilidad. En Cataluña, los entrevistados han sido directores de Sistemas de Información o responsables de Informática preferentemente, y en Madrid han intervenido además otros responsables de la empresa.

La dimensión de la empresa en cuanto al número de empleados es otro factor en el que tampoco coinciden Madrid y Cataluña. Para la primera, este número se sitúa en más de 500 empleados, mientras que para Cataluña los empleados oscilan entre 251 y 500. A su vez, en Madrid la facturación de las empresas se sitúa en más de 25.000 millones de pesetas, y en Cataluña entre 5.000 y 25.000 millones.

## 24. Web y sector de actividad

La información contenida en la tabla adjunta pone de manifiesto que los sectores con mayor actividad en *web* son los de grandes hoteles, alimentación y bebidas, química y, a cierta distancia, los de muebles, artículos deportivos y juguetes y la venta de coches.

Química	12,2%	35
Alimentación y bebidas	19,6%	56
Industria de la confección	12,2%	35
Cuero, zapatos, marroquinería	0,3%	1
Cerámica	0,3%	1
Electrodomésticos	0,3%	1
Equipos informáticos	2,1%	6
Fabricación material electrónico	1,7%	5
Fabricantes de muebles artículos deportivos y juguetes	9,8%	28
Grandes empresas de construcción civil	5,9%	17
Venta de coches	9,4%	27
Grandes hoteles/ cadenas	13,3%	38
Transporte de viajeros por ferrocarril	0,3%	1
Transporte marítimo de viajeros	0,7%	2
Transporte aéreo	0,3%	1
Agencias de viaje	3,1%	9
Intermediación financiera	2,8%	8
Seguros	5,2%	15
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>286</b>

Sin embargo, los sectores con mayor número de visitas en su página web son los de muebles, artículos deportivos y juguetes, alimentación y bebidas e industria de la confección. Sectorialmente, los propósitos para el desarrollo de una página web no son los relacionados con el comercio electrónico, sino los de publicidad, información, etc.

En cuanto al comercio entre empresas, B2B, de las 33 empresas que lo practican, 6 pertenecen a la industria de la confección, 5 a los fabricantes de muebles, artículos deportivos y juguetes y otras 3 son entidades financieras. Las entidades financieras son las que mantienen más conexiones directas con proveedores (22,2%), seguidas por las empresas de construcción civil (16,7%).

La conexión con un *marketplace* es también característica de las entidades financieras (42,9%), dato que destaca gracias a la inmadurez de las empresas en este campo y a la obligatoriedad de las empresas financieras en el mismo.

## Análisis de páginas web de empresas

El análisis ha sido realizado mediante la elección como muestra de 49 webs de empresas conocidas, pertenecientes a diferentes sectores de actividad. Se ha entrado en la página web y ésta se ha analizado siguiendo el cuestionario previo elaborado por los autores de este libro. A continuación se presenta un resumen de las características más dignas de resaltar en relación con las observaciones efectuadas en el cuestionario.

### Datos iniciales

El 53,3% de los sitios disponen de tienda física en la que el 72,3% vende productos y el 70,5 no vende servicios.

### Datos técnicos

El tiempo de descarga de la página es corto (82,0%), el número de enlaces es considerable (67,4%), el número de dominios es igual o mayor a cinco (52,2%), el 42,9% tiene definidas *key words*.

### Diseño

El aspecto general de la página es atractivo para el 76,5, el diseño de la página es correcto para el 88,2%, no contiene muchas imágenes para 47,1%, y éstas no son animadas en el 54,9%. El menú es atractivo para el 78,4%.

### Navegabilidad

No se permiten búsquedas dentro del sitio web (74,5%), el menú principal está bien estructurado (82,4%), la navegación es cómoda (78,4%), se abren subventanas al selec-

cionar opciones (54,9%), el menú se mantiene mientras se navega por el sitio (66,0%), se conoce el nivel de profundidad en el que se encuentra en cada momento (52,1), y el texto es claro y sencillo (86,0%).

### **Referencias de la empresa**

El sitio contiene información de la empresa (82,4%), informa sobre la historia de la empresa (76,5%), no posee página de clientes (68,1%), y no informa sobre el fundador (52,9%).

### **Objetivos empresariales**

El sitio no ofrece datos de facturación anual (74,0%), no tiene acciones en Bolsa (76,7%), no informa sobre la evolución de la cotización (89,4%), no informa sobre el número de empleados (76,0%) y no hace memoria anual (70,6%).

### **Productos y marcas**

El sitio ofrece información sobre producto o marca (72,0%), bien estructurada (66,0%), no ofrece tabla de precios (88,0%), no dispone de información adicional para descargar (93,8%) y carece de *banners* anunciando otros productos y marcas (78,0%).

### **Presencia en mercados**

Regional (88,9%), nacional (93,5%), internacional (86,0%), elección de idiomas posible en (64,7%), no tiene dominios propios en los países donde actúa (65,2%).

### **Comercio electrónico**

No se pueden comprar productos (80,4%), no se ve cómo se compra (84,6%), no se ofrece ayuda para comprar (84,6%), no se puede personalizar el producto (82,5%), no ofrece comparaciones (92,5%), no ofrece descuentos (85,4%); sí ofrece imágenes del producto (56,1%), no dispone de ofertas especiales (80,5%), no ofrece cupones y premios por volumen (87,5%).

### **Consumo**

Dispone de buenas iniciativas para estimular el consumo (58,8%), no incluye ideas para regalar el producto (86,3%), no incluye sugerencias de utilización (51,0%), no incluye recomendaciones de personajes públicos (84,3%), no incluye testimonios de usuarios (88,2%).

### **Control de visitas**

El sitio no emite *cookies* (64,3%), no ofrece estadísticas (84,3%), la página tiene poco tráfico (89,3%), no se hacen sugerencias a compradores (91,7%).

## Publicidad

Se desconoce dónde se anuncia la página (85,7%), se anuncia en portales y buscadores (47,6%), no se conoce cómo se anuncia (76,6%), carece de *banners* (75%).

## Medios de pago

No se puede pagar por tarjeta (78,0%), tampoco mediante reembolso (94,7%) ni cheque (97,4%) ni transferencia bancaria (90,0%). El servidor no es seguro (76,2%).

## Logística

No se conocen los medios de envío de la mercancía (92,5%), tampoco la empresa con la que trabaja el sitio (86,8%); el tiempo de suministro es superior a tres días (91,2%), el suministro no es fiable (85,3%) y los envíos no son gratuitos (87,9%).

## Comunicación

El sitio sí ofrece noticias actualizadas sobre productos y empresa (64,0%), no se conoce el tipo de *marketing* que se realiza (55,3%), sí ofrece notas de prensa (56,9%).

## Consideraciones sobre el análisis

Es evidente que las empresas cuyas *web* se han analizado, empresas importantes en el país, han desarrollado su *web* sin un claro destino estratégico empresarial. Parecen indicar todos estos datos que las empresas han desarrollado las *web* por el simple hecho de hacerlo, carentes de cualquier otra intención como podría ser el desarrollo de un nuevo canal comercial o el de un nuevo mercado. Quizás la intención más clara sea la de dejar constancia en el nuevo medio de su propia existencia, lo cual otorgaría a las *web* una intención publicitaria, pero todo ello con un grado bajo de *marketing*.

# Conclusiones finales

Como resultado del análisis de la información de la que se ha dispuesto en el presente estudio, podemos obtener como primera conclusión la de que las empresas españolas, en general, no creen en Internet como un nuevo medio para desarrollar sus actividades comerciales y sus negocios. Del análisis de los datos se desprende que las organizaciones encuestadas están dando sus primeros pasos y se encuentran en los principios de "la mejora de canal", y, probablemente, estén analizando la evolución de sus mercados en relación con las nuevas tecnologías, pero aún no han comprobado la existencia de una verdadera motivación para involucrarse más fuertemente en la aplicación de las TIC a su empresa. La crisis que desde mediados del año 2001 nos afecta, sin duda va a acentuar esta tendencia. Esto no es bueno, pero es una realidad muy difícil de ocultar. La falta de credibilidad de las empresas ante la Red se manifiesta en la tibia presencia en Internet. Se mantiene la web en la Red, pero no se la dota de medios eficaces para que la empresa pueda descansar en ella parte de su actividad de *marketing* o comercial, porque las empresas no han variado los procesos relacionados con estas actividades. Éste es el fondo de la cuestión. En gran parte, las nuevas tecnologías no han conseguido en España que las empresas puedan innovar la forma de trabajar, producir y hacer negocios. Por ello, mientras los procesos de negocio de siempre siguen en vigor, se mantiene la tenue presencia en la Red, desligada de toda responsabilidad estratégica.

La culpa no es, sin embargo, sólo del empresario. Las TIC en general no han alcanzado en España el grado de desarrollo que tienen en otros países y los consumidores tampoco constituyen un mercado masivo, aunque sean ya cerca de diez millones de personas las que usan Internet de manera frecuente. No obstante, las empresas españolas deben saber que no es posible esperar a que todo funcione perfectamente para asociarse al nuevo medio, porque entonces ya sería tarde. Hoy, los mercados tecnológicos disponen de soluciones muy acertadas para todos los gustos y todos los precios, para las que só-

lo es necesario que el empresario muestre algo de atención, para descubrir cómo su negocio puede innovar sus métodos y procedimientos y para ser más eficaz y mejorar la calidad para después integrarse en una nueva cadena de valor. Nosotros pensamos que todo ello sólo será posible acercando la formación a la empresa, mediante incentivos de todo tipo.

En relación con la marca, a nadie se le oculta que la Red entraña también complejidades y riesgos, por lo que los mercados interactivos del próximo futuro exigirán un rediseño estratégico de la marca y sus procesos de construcción, incorporando a ellos los instrumentos que ofrece la Sociedad de la Información.

Pero la marca no puede ignorar algunas limitaciones y carencias de la Red. Las infraestructuras de comunicación aún no permiten un acceso sencillo, potente y barato del consumidor. La lentitud de descarga es una barrera que hace desistir a muchos consumidores, tanto porque se incumple la promesa de velocidad y rapidez, implícita en Internet, como porque el coste del acceso y de la búsqueda lo soporta el usuario. En esa misma línea, la capacidad de las infraestructuras, incluyendo en ella el equipamiento propio del consumidor, limita el que la marca pueda utilizar soluciones tecnológicas avanzadas, como vídeo, animación, soportes gráficos de alta resolución, etc.. En este sentido, la marca encuentra dificultades para comunicar en la Red los atributos emocionales y de aspiraciones que encierra su oferta y, por otro lado, para diseñar procesos transaccionales avanzados que faciliten y mejoren la experiencia del consumidor.

Una tarea a iniciar, en este sentido, es promover el uso de la Red para fines que vayan más allá del correo electrónico y de la participación en foros de debate o en *chat*. La promoción tiene que ir unida a la mejora y ampliación de las infraestructuras informáticas y de comunicación. Uno y otro factor dan consistencia y volumen al mercado electrónico, características sin las cuales la cuota de riesgo que percibe la empresa que quiere entrar en él seguirá siendo elevada.

Por otro lado, la necesidad de rediseño de los sistemas y procesos internos de la empresa, imprescindible para evolucionar hacia los nuevos mercados del futuro, exige un grado de digitalización y de integración de sistemas, procesos y conocimiento que, en muchas organizaciones, aún está lejos de ser satisfactorio. Particularmente, la pequeña y mediana empresa tiene en estos aspectos de integración y digitalización una clara desventaja, agravada por el alto coste que comportan las soluciones informáticas que se ofrecen en el mercado y penalizada también por el riesgo que supone su implantación.

Desde el punto de vista comercial, los ámbitos legales y jurídicos en los que se desenvuelve la marca aún están en fases, si no experimentales, sí en desarrollo. El marco global y transnacional de la nueva economía, y también el carácter libre de Internet, contribuyen, sin duda, a complicar el esquema legal en el que se tiene que desenvolver el nuevo mercado. Pero ello no es óbice para reclamar una mayor celeridad y atención a temas como la firma electrónica, la seguridad de las transacciones, el desarrollo de "no-

tarios electrónicos”, el avance necesario en la legislación y normativa sobre la protección de datos y sobre el uso de la información u otros temas relacionados. Todos ellos suponen elementos que *incrementan la fiabilidad y seguridad del mercado electrónico* y que animarán al consumidor a utilizar el nuevo medio.

Por último, es necesario reconocer el esfuerzo que realiza la empresa que lanza marcas *on-line* y el riesgo que asume. En un sentido estricto, la salida de las marcas a los mercados electrónicos, como preludeo al mercado interactivo del próximo futuro, es legítimamente un proceso de innovación. Desde este punto de vista, es razonable pensar en su inclusión en las ayudas fiscales a la innovación; en particular, en todo lo referido a la necesidad de rediseño e implantación de soluciones informáticas avanzadas.

# Bibliografía

A GUIDE TO MARKETING, SALES AND SERVICE TRANSFORMATION, J. Dickie, B. Manning, S. Pratt, Deloitte Consulting

B2B APPLICATION INTEGRATION: E-BUSINESS-ENABLE YOUR ENTERPRISE, D. S. Linthicum, 2000

COMERCIO ELECTRÓNICO: MATERIALES PARA EL ANÁLISIS, E. Vázquez Gallo, J. Berrocal. Monografías, 2000

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT: A STRATEGIC IMPERATIVE IN THE WORLD OF E-BUSINESS, S. Brown, John Wiley & Sons 2000

E-BUSINESS 2.0: ROADMAP FOR SUCCESS, M. Robinson, D. Tapscott, R. Kalakota, M. O'Brien

E-BUSINESS TECHNOLOGY FORECAST, PriceWaterhouseCoopers, 1999

E-BUSINESS: ROADMAP FOR SUCCESS, Ravi Kalakota 1999

E-COMMERCE B2B, Informe FI (Firma de Información), 2000

E-ENTERPRISE: BUSINESS MODELS, ARCHITECTURE AND COMPONENTS, F. Hoque et al, 2000

E-SUPPLY CHAIN: USING THE INTERNET TO REVOLUTIONIZE YOUR BUSINESS, C. Poisier, M. J. Bauer, European Technology Observatory 2000

EXPLORING E-COMMERCE GLOBAL E-BUSINESS AND E-SOCIETIES, Graig Fellenstein, Ron Wood, Prentice Hall, 2000

FUNDAMENTOS DE E-COMMERCE PARA PYMES, J. Fajardo, MP Ediciones, 2000

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DE RELACIONES CON EL CLIENTE, PriceWaterhouseCoopers, 2000

- GROUPWARE, WORKFLOW AND INTRANETS (REENGINEERING THE ENTERPRISE WITH COLLABORATIVE SOFTWARE, Dave Chaffey DP, 1998**
- HOW TO BUILD A PROFITABLE E-COMMERCE STRATEGY, M. Cunningham, Perseus Publishing 2000**
- INTERNET: EL PLAN ESTRATÉGICO, C. L. Soriano, Díaz de Santos, 1998**
- INTRANET AS GROUPWARE, M. Hills, Wiley Computer Publishing, 1997**
- KNOWLEDGE ORGANIZATION FOR A NEW MILLENNIUM: PRINCIPLES AND PROCESSES, J. Rowley, Journal of Knowledge Management, nº 3, 2000**
- LA INNOVACIÓN EN LA PRÁCTICA, CISS-Praxis, 2000, J. M. Torrecilla**
- LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN EN ESPAÑA PRESENTE Y FUTURO. Telefónica. Julio 2000**
- LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN Y LA EMERGENTE ECONOMÍA DIGITAL: EL FUTURO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA, OPTI, ICTNET, 2000**
- LEARNING ORGANIZATION, Peter Lenge, 1999**
- MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS, K.C. Laudon y J.P. Laudon, Prentice Hall, 2000**
- MERCADOS B2B EN INTERNET, A. Duran Heras, Iniciativa Emprendedora Empresa Familiar, nº 24, 2000**
- METACAPITALISMO, Grady Means y D. Schneider**
- PERSPECTIVA DEL NEGOCIO ELECTRÓNICO EN ESPAÑA, PriceWaterhouseCoopers, 2000**
- PROSPECTIVA TECNOLÓGICA: VISIONES DE LOS DESARROLLOS FUTUROS EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN, C. Sjöberg, A. Backlund, IPTS, nº 49, 2000**
- PUTTING YOUR SMALL BUSINESS ON THE WEB, M. Longer, 2000**
- TALENTO TALANTE Y TECNOLOGÍA, J. Edelman, Dirección y Progreso nº 173, 2000**
- TECHNOLOGY FORECAST 2000, PriceWaterhouseCoopers**
- THE COMPLETE E-COMMERCE BOOK: DESIGN, BUILD & MAINTAIN A SUCCESSFUL WEB-BASED BUSINESS, J. Reynolds, R. Mozali**
- THE E-BUSINESS (R) EVOLUTION (LIVING AND WORKING IN AN INTERCONNECTED WORLD), D. Amor, Hewlett-Packard Professional Books, 1999**
- THE E-PROCESS EDGE: CREATING CUSTOMER VALUE & BUSINESS IN THE INTERNET ERA, P. Keen, M. McDonald 2000**
- THE FUTURE OF THE ELECTRONIC MARKETPLACE LEEBAERT MARKETPLACE, D. Leebaert (Editor), The MIT Press, 1999**



**eoí**

Escuela de Negocios